

# Bachelorarbeit

Zur Erlangung des Grades Bachelor der Wirtschaftswissenschaften (B.Sc.)

Businessplan für ein veganes Lokal und Schnellrestaurant



Betreuer: Prof. Dr. Marcus Wagner  
Betreuungsassistent: Dr. Hüseyin Doluca

vorgelegt an der  
Julius-Maximilians-Universität Würzburg

von: Jörn Wieber  
Reinhardstraße 14  
36103 Fliesen

Matr.-Nr.: 1753980  
Abgabetermin: 27.05.2014

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
1 Executive Summary .....	1
2 Produkt und Dienstleistung .....	2
2.1 Çiğ Köfte .....	3
2.2 Getränke .....	3
2.3 Relevanter Kundennutzen .....	4
2.4 Ausblick auf den zukünftigen Unternehmensaufbau .....	5
2.5 Geschäftsname .....	6
3 Markt und Wettbewerb .....	6
3.1 Marktanalyse .....	7
3.2 Wettbewerbsanalyse .....	8
3.3 Zielmarktbestimmung .....	9
4 Marketing und Vertrieb .....	10
4.1 Marketingstrategie .....	10
4.2 Markteintritt .....	10
4.3 Maßnahmen (Marketing Mix) .....	10
4.3.1 Produktpolitik .....	11
4.3.2 Preispolitik .....	11
4.3.3 Distributionspolitik .....	12
4.3.4 Kommunikationspolitik .....	13
5 Geschäftsmodell und Organisation .....	14
5.1 Wertschöpfungsarchitektur .....	14
5.2 Ertragsstruktur .....	14
5.3 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	15
5.4 Standort .....	16
6 Unternehmerteam, Management und Personal .....	16
7 Realisierungsfahrplan .....	17
8 Chancen und Risiken .....	19
8.1 Stärken .....	19
8.2 Schwächen .....	19
8.3 Chancen .....	20
8.4 Gefahren .....	20
9 Finanzplanung und Finanzierung .....	21
9.1 Kapitalbedarf .....	21

9.2	Umsatzplanung.....	22
9.3	Personalkostenplanung.....	23
9.4	Materialkostenplanung.....	23
9.5	Sonstige Kostenpositionen.....	24
9.6	Gewinn- und Verlustrechnung.....	24
9.7	Liquiditätsplanung.....	25
10	Anhang .....	27
11	Quellen .....	28

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: angerichtete Çiğ Köfte und die Herstellung .....	3
Abb. 2: Positionierung innerhalb des Quickservice-Markts in Würzburg .....	8
Abb. 3: Matrix der für Kunden relevanten Leistungsmerkmale .....	9
Abb. 4: Break-Even-Analyse .....	15
Abb. 5: Gantt-Chart der geplanten Aktivitäten und Meilensteine .....	18
Abb. 6: Entwicklung der Konsumentenausgaben in der Schnellgastronomie .....	27
Abb. 7: Gesamtumsatz vegetarischer Teilfertiggerichte im Lebensmitteleinzelhandel .....	27
Abb. 8: Umsatz mit als vegan deklarierten Artikeln im Naturkostfachhandel .....	28

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zuschlagskalkulation des Produkts „Dürüm“ .....	12
Tab. 2: Kapitalbedarf zum Zeitpunkt der Gründung.....	22
Tab. 3: Ermittlung Gesamtumsatz pro Monat .....	23
Tab. 4: Ermittlung Materialaufwand pro Monat.....	23
Tab. 5: Gewinn- und Verlustrechnung.....	24
Tab. 6: 3-Jahres-Liquiditätsplanung .....	26

## 1 Executive Summary

*„Although I have been prevented by outward circumstances from observing a strictly vegetarian diet, I have long been an adherent to the cause in principle. Besides agreeing with the aims of vegetarianism for aesthetic and moral reasons, it is my view that a vegetarian manner of living by its purely physical effect on the human temperament would most beneficially influence the lot of mankind.“*

Albert Einstein, 27. Dezember 1930 (Calaprice, 2010, S. 453)

*„Obwohl ich durch äußere Umstände daran gehindert wurde, eine streng vegetarische Ernährung einzuhalten, bin ich prinzipiell schon lange ein Anhänger dieser Sache. Abgesehen von meiner Übereinstimmung mit den Zielen des Vegetarismus aus ästhetischen und moralischen Gründen, ist es meine Ansicht, dass eine vegetarische Lebensweise hinsichtlich ihrer rein physischen Auswirkung auf das menschliche Temperament das Schicksal der Menschheit in äußerst positiver Weise beeinflussen würde.“*

(Eigene Übersetzung)

Diese Aussage Albert Einsteins spiegelt einen Zustand wider, der heutzutage so aktuell wie damals ist. Einer rein pflanzlichen Ernährung kann Eile, Bequemlichkeit oder ein mangelhaftes Angebot im Wege stehen. Dadurch greifen Menschen entgegen ihrer eigentlichen Präferenzstruktur auf schnell verfügbare und gewohnte Mahlzeiten zurück.

In den letzten Jahrzehnten sind Lebensmittel im Verhältnis zum Realeinkommen günstiger geworden, gleichzeitig sank aber auch der durchschnittliche Zeitaufwand, der pro Haushalt für die Zubereitung von Essen verwendet wird, und es wird vermehrt auf einfach anzurichtende Convenience-Produkte zurückgegriffen (Spiller und Schulze, 2008, S. 242ff). Daraus resultiert auf der einen Seite eine höhere Entscheidungsfreiheit bei der Nahrungswahl des Konsumenten, da er mehr Ausgaben dafür tätigen kann. Dieser Sachverhalt zeigt aber auf der anderen Seite die geringere Bereitschaft der Zeitinvestition in die selbige. Beide Aspekte werden in diesem Businessplan zu einem ertragreichen Konzept kombiniert. Kaum etwas symbolisiert den Luxus der Handlungshoheit bezüglich der eigenen Ernährung adäquater als bewusster Fleischverzicht, der für viele Generationen aus Notwendigkeit heraus undenkbar war. Diesen Luxus trägt das im vorliegenden Businessplan vorgestellte Unternehmen an den Kunden, denn alle angebotenen Produkte sind frei von tierischen Erzeugnissen. Ein erklärtes Ziel ist es daher, in Würzburg eine ausgiebigere Wahlfreiheit zugunsten dieser Ernährungsweise zu schaffen. Dies verwirklicht sich durch die Einführung des veganen Produkts Çiğ Köfte in den Fastfood-Markt – ein in Würzburg einzigartiges Angebot, das zudem schnell und mühelos erwerblich ist.

Die Gründe, sich öfters oder völlig pflanzlich zu ernähren, sind vielfältig und meist gesundheitlich, ökologisch oder ethisch motiviert (PETA, 2014). Dass man mit dem guten Gewissen Geld verdienen kann, demonstrieren nicht nur PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) mit deren Onlineshop<sup>1</sup>, sondern auch Unternehmer wie Jan Bredack. In 2011 gründete er die vegane Supermarktkette „Veganz“, welche bereits innerhalb des ersten Geschäftsjahres schwarze Zahlen schrieb und bis Ende 2015 mit 21 Filialen den europäischen Markt erobern soll (Wirtschaftswoche, 2014).

In vielerlei Hinsicht ist Veganismus eine neue Erscheinung, die von den Menschen unterschiedlich aufgenommen und kontrovers diskutiert wird. 1944 wurde das Wort „vegan“ zum ersten Mal definiert (The Vegan Society, 2014). Es sind jedoch vor allem die letzten Jahre, in denen ein zunehmendes Interesse an der pflanzlichen Ernährung zu verzeichnen ist. Der zwischen den Jahren 2009 und 2014 stattgefundene, zehnfache Anstieg des Google Trends nach der Suche des Schlüsselbegriffs „vegan“ in Deutschland spricht für sich selbst.<sup>2</sup> Das Unternehmen stellt das Verbindungsstück dar zwischen diesen interessierten Menschen und zufriedenen Erwerbern einer veganen Mahlzeit.

Die jüngsten Vorfälle im Fastfood-Bereich animieren den Konsumenten zur Suche nach Alternativen. Denn wer McDonald's wegen der Verwendung von Gentechnik meidet (Spiegel Online, 2014) oder Burger King aufgrund von schlechten Arbeitsbedingungen und beklagenswerten Hygienezuständen boykottiert (Handelsblatt, 2014), der möchte dennoch irgendwo etwas essen. Hinzu kommen zahlreiche Skandale in Verbindung mit tierischen Lebensmitteln, wie BSE, Schweine- und Vogelgrippe, Dioxin-Eier oder erhöhtem Antibiotikaanteil im Nutztierfutter (Süddeutsche, 2013), die den Verbraucher zusätzlich verunsichern. Ein klares Geschäftsmodell, das keine Zweifel über die einwandfreie Qualität und Herkunft seiner Produkte aufkommen lässt, offenbart sich daher als unstrittiger Wettbewerbsvorteil.

## **2 Produkt und Dienstleistung**

Das „Hin und Veg“ ist ein Imbiss, in dem man Çiğ Köfte erwerben kann. Es basiert auf der Idee der erfolgreichen Franchisekette „ÇiğköfteM“, die aus der Türkei stammt und bereits in 23 deutschen Städten Filialen eröffnet hat.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Verfügbar unter: <http://www.petastore.de/>

<sup>2</sup> Verfügbar unter:  
<http://www.google.com/trends/explore#q=vegan&geo=DE&date=1%2F2009%2061m&cmpt=q>

<sup>3</sup> Stand: Mai 2014, siehe: <http://cigkoftem.com/eng/subeler.php>

## 2.1 Çiğ Köfte

Çiğ Köfte ist der Name einer türkischen Speise, die in Form von länglichen Frikadellen serviert wird, wie in Abbildung 1 (links) ersichtlich. Traditionell wird sie mit rohem Hackfleisch zubereitet. Um der Gesundheitsgefahr von rohem Fleisch zu entgehen, können stattdessen aber auch pflanzliche Rohstoffe wie Bulgurweizen und Kartoffeln verwendet werden. Dadurch entsteht ein veganes Gericht frei von Inhaltsstoffen tierischer Herkunft. Weitere Zutaten sind Tomatenmark, Chilischoten, Zwiebeln, Paprika, Kräuter und Gewürze. Alles wird zu einer Masse geknetet und entsprechend per Hand geformt. Dieser Vorgang ist in Abbildung 1 (rechts) zu sehen. Dazu wird Gemüse, Fladenbrot und Granatapfelsirup gereicht.



Abb. 1: angerichtete Çiğ Köfte und die Herstellung

Quelle: Eigene Fotografie

Das genaue Rezept der angebotenen Çiğ Köfte wurde in Zusammenarbeit mit Ulrike Neidert erforscht. Sie ist Hobby-Köchin und hat als pharmazeutisch-technische Assistentin ein besonderes Gespür für die Zusammensetzung und Feinabstimmung verschiedener Zutaten. Die Produktion im Betrieb erfolgt angesichts des erheblichen Kraftaufwands mit Hilfe einer Maschine. Nur die verzehrfertige Masse wird per Hand ausgeformt.

## 2.2 Getränke

Es werden ausschließlich alkoholfreie Getränke verkauft, damit keine Gaststättenerlaubnis erteilt werden muss.<sup>4</sup> Unter anderem wird das Mineralwasser der Residenzquelle angeboten.<sup>5</sup> Es verfügt über einen hohen Calciumgehalt (verglichen mit anderen Mineralwassern) und benötigt durch die regionale Produktion nur einen kurzen Lieferweg. Auch die „now“-Softdrinks der Firma Neumarkter Lammsbraeu werden in Franken hergestellt, sind vegan, sowie glutenfrei und bestehen ausschließlich aus natürlichen, ökologisch an-

---

<sup>4</sup> Vgl. § 2 Abs. 2 GastG

<sup>5</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://www.residenzquelle.de/>



gebauten Rohstoffen.<sup>6</sup> Abgerundet wird die Getränkekarte mit einer selbst hergestellten und veganen Variante des türkischen Erfrischungsgetränks Ayran auf Sojajoghurtbasis. Empfindliche Zungen können damit die Schärfe des Essens ablöschen und es komplettiert den türkischen Charakter der Mahlzeit.

### **2.3 Relevanter Kundennutzen**

Der angesprochene Kunde ist ein Privatkonsument, der auf der Suche nach einer vollwertigen Mahlzeit in der Innenstadt Würzburgs ist. Der Fokus liegt dabei auf nachhaltigen und gesunden Lebensmitteln. Vegan zu leben ist dabei kein notwendiges Kriterium. Viele Menschen empfinden dies als zu einschränkend, verzichten aber öfters bewusst auf Fleisch oder Käse (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2013). Allerdings sind es vor allem Vegetarier und Veganer, die bei der Essenssuche unterwegs häufig mehrere Lokale besuchen, weil sie sich dort vor der Bestellung über Inhaltsstoffe tierischen Ursprungs erkundigen müssen und nicht auf Anhieb fündig werden (Zeit, 2013). Diesem Zeitaufwand entgegnet das „Hin und Veg“ mit einer unmissverständlichen Deklaration der veganen Angebote mit dem V-Label, dem Gütesiegel der Europäischen Vegetarier Union (EVU).<sup>7</sup> Dies ist eine freiwillige Kennzeichnung, mit welcher das „Hin und Veg“ der Schweizer Vereinigung für Vegetarismus (SVV) unangemeldete Untersuchungen zur Einhaltung der Richtlinien konzidiert.

Sich vegan ernährende Menschen verzichten auf sämtliche tierische Erzeugnisse (beispielsweise Fleisch, Milch, Käse, Honig) bei der Nahrungsaufnahme und schränken dadurch ihre Auswahlmöglichkeiten bei der täglichen Mahlzeit ein. Çiğ Köfte ist ein in Deutschland recht unbekanntes Produkt, mit dem sich der Speiseplan abwechslungsreicher gestalten lässt und das sich für den ernährungsbewussten Kunden vom typischen fett- und kalorienreichen Fast Food abgrenzt. Es ist zusätzlich auch cholesterin- und laktosefrei. Der enthaltene Bulgurweizen ist nicht glutenfrei, aber eine ergiebige Ballaststoff- und Eiweißquelle. In Kombination mit einer vielfältigen Auswahl an Beilagen nimmt der Kunde wertvolle Vitamine (B1, B2, B3, C, K), Phytamine (Anthocyane, Flavonoide, Glukosinolate, Lutein, Lycopin) und Mineralstoffe (Magnesium, Kalium, Silicium) zu sich.

Wo immer es möglich ist, werden lange Lieferwege der Rohstoffe vermieden. Die enthaltenen Zutaten wurden über die Wertschöpfungskette zu 100% ökologisch hergestellt. Die durch diese hohe Qualität zusätzlich anfallenden Kosten werden durch einen schlicht gestalteten, aber gepflegten Verkaufsraum ausgeglichen. Daher kann das Endprodukt zu wettbewerbsfähigen Preisen angeboten werden.

---

<sup>6</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://www.drinknow.de/>

<sup>7</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://www.v-label.info/>

Aufgrund der schnellen Zubereitung ist Çiğ Köfte die ideale Lösung für Menschen mit begrenzter Zeit für die Nahrungsaufnahme, wie z.B. Berufstätige während der Mittagspause, Studenten zwischen zwei Vorlesungen oder Touristen, die möglichst viel von Würzburg sehen möchten.

## **2.4 Ausblick auf den zukünftigen Unternehmensaufbau**

Im deutschen und speziell im Würzburger Markt befindet sich Çiğ Köfte in der Einführungsphase. Der Neuheitsgrad wird zunächst Interesse wecken, aber damit Kunden regelmäßig erscheinen, sollte auch eine gewisse Abwechslung geboten werden. In den ersten Verkaufsmonaten wird daher ein intensiver Kundendialog gepflegt, um andere, bisher unerfüllte Wünsche zu erörtern. Das Grundprinzip der ausschließlich pflanzlichen Zubereitung steht dabei weiterhin im Vordergrund. Verschiedene Salate oder aus Kichererbsen hergestellte Falafel sind eine leicht umsetzbare Menüerweiterung, die kaum neue Fixkosten generieren. Zusätzlich zum bestehenden Sortiment kann ein mit Vitamin B12 angereichertes Getränk verkauft werden, z.B. ein Energydrink. Denn eine ausreichende Versorgung mit Vitamin B12 kann sich in Verbindung mit einer veganen Ernährung als schwierig erweisen (Key, Appleby und Rosell, 2006) und das Getränk daher als Supplement dienen, das unter diesem Aspekt zusätzlichen Nutzen stiftet.

Eine weitere Variante, die ohne erhebliche Neuinvestitionen zu realisieren wäre, ist der vegetarische Döner mit Lupinen (Hülsenfrüchte), Sojabohnen oder Seitan (Weizeneiweiß) als Fleischersatz. Beispiele hierfür finden sich bereits in Städten wie Berlin<sup>8</sup>, München<sup>9</sup> oder Leipzig<sup>10</sup>. Hierzu muss eine pflanzliche Soße entwickelt werden, die der Joghurt- und Knoblauchsauce in herkömmlichen Dönerläden ähnelt.

Sobald Liquidität für neue Investitionen besteht, kann ein Pizzaofen erworben werden, um vegane Pizzen herzustellen. Dieses komplementäre Produkt hat keinen Rohkostcharakter und schneidet mit seinem Nährstoffgehalt schlechter ab, als die bisherigen. Jedoch eröffnet sich dadurch ein neues Marktsegment.

Ein weiterer Schritt zur Markterweiterung ist der Ausbau eines Lieferservices, weil auch Kunden erreicht werden können, die weiter weg wohnen und nicht regelmäßig in der Innenstadt verkehren. Da dies mit zusätzlichen Transport- und Personalkosten einhergeht, sollte sich das Unternehmen vorerst als Teil der Würzburger Schnellrestaurantlandschaft etablieren und einen festen Kundenstamm erschließen. Im Zuge dieser Umgestaltung könnten auch größere Aufträge in Form von Catering-Diensten angeboten werden, z.B. für Hochzeiten oder Geburtstagsfeiern.

---

<sup>8</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <https://de-de.facebook.com/Voener>

<sup>9</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://royal-veggie-doener.eu/royal>

<sup>10</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://www.vleischerei.de>

## 2.5 Geschäftsname

Die Geschäftsbezeichnung „Hin und Veg“ impliziert mehrere Aussagen. Zum einen ist sie eine Abwandlung der Redensart „hin und weg sein“, die eine angenehme Begeisterung ausdrückt. Die Schreibweise „Veg“ identifiziert dabei sofort die vegan/vegetarische Ausrichtung des Lokals. Zum anderen beschreibt der Name auch den Imbiss-Charakter des Unternehmens im dem Sinne, dass zwischen hingehen und weggehen keine lange Zeitspanne liegen muss und dass das Essen auch als Take-Away verfügbar ist.

Ein gewerblicher Rechtsschutz für diesen Namen besteht aktuell (Stand: Mai 2014) nicht, weder durch Unternehmen in der Region Würzburg noch beim Deutschen Patent- und Markenamt.<sup>11</sup> Es ist vorgesehen, den Namen als Marke eintragen zu lassen, auch um ihn sich für eventuelle Zweigstellen zuzusichern.

## 3 Markt und Wettbewerb

Abbildung 6<sup>12</sup> zeigt, dass die Schnellgastronomie seit mehreren Jahren von wachsenden Konsumentenausgaben profitiert. Auch der Handel mit vegetarisch/veganen Produkten ist seit 2008 ein Wachstumsmarkt, wie aus Abbildung 7 ersichtlich wird. Im Lebensmitteleinzelhandel hat sich der Verkauf von vegetarischen Teilfertigprodukten in den letzten 5 Jahren mehr als verdreifacht. Dies signalisiert ein deutlich angestiegenes Kundenbedürfnis nach schnell verfügbaren, pflanzlichen Mahlzeiten. Auch die preislich höher angesiedelte Bio-Branche (Naturkosthandel) weist ein zunehmendes Interesse an veganen Produkten auf. Wie in Abbildung 8 zu sehen ist, erfuhr dieses Segment in den letzten zwei Jahren ein Umsatzwachstum von 36,7%. Dies ist ein Ausdruck des generell starken Anstiegs der Nachfrage nach Bioprodukten (Peters, 2014). Übertroffen wird diese aber noch von der Wertschätzung regionaler Produkte, für die jeder dritte Kunde sogar einen Preisanstieg von 20% im Vergleich zu Massenproduktionen in Kauf nimmt (Focus, 2014).

In einer repräsentativen Forsa-Umfrage aus dem Jahr 2013 gab ein Drittel der Befragten an, beim Essen außer Haus auf eine gesunde Ernährung zu achten (Techniker Krankenkasse, 2013, S. 18). Zudem beklagten sich 39% der Berufstätigen über ein begrenztes Angebot an gesunder Essensauswahl während der Arbeitszeit (Techniker Krankenkasse, 2013, S. 21). In einer weiteren Studie aus 2013 des Verbraucherzentrale Bundesverbands e.V. nannten 43% der Befragten die eigene Gesundheit als Grund, weniger Fleisch zu verzehren, um z.B. weniger gesättigte Fettsäuren aufzunehmen (Verbraucherzentrale Bundesverband e.V., 2014, S. 11). Eine pflanzliche Ernährung kann u.a. vor Herzerkrankungen (Phillips et al., 1978) und Krebs, insbesondere an Darm, Brust und Prostata (Chang-Claude, Frentzel-Beyme und Eilber, 1992; Sinha et al., 2009), schützen. Der Ve-

---

<sup>11</sup> Recherche durchgeführt am 22.05.2014 auf: <https://register.dpma.de/DPMAREGISTER/marke/einsteiger>

<sup>12</sup> Die Abbildungen 6, 7 und 8 befinden sich im Anhang auf S. 27 und S. 28.

getarierbund Deutschland ging im Dezember 2013 von einem Anteil an Vegetariern von 8-9% und Veganern von 1% der deutschen Bevölkerung aus (Vegetarierbund Deutschland, 2013a). Laut einer Studie aus dem Frühjahr 2014 sind sogar 1,5% der Deutschen Veganer und 10% zählen sich zu den Vegetariern (YouGov, 2014).

Es wird deutlich, dass sich viele Konsumenten Gedanken über ihre Ernährung und deren Optimierungspotential machen. Sie sind bereit, höhere Preise für organisch (Govindasamy und Italia, 1999) und lokal (Darby et al., 2006) produzierte Lebensmittel zu akzeptieren, können oder wollen allerdings oftmals nicht mehr Zeit für Vorbereitung und Verzehr des Essens aufwenden. Das „Hin und Veg“ macht es sich zur Aufgabe, dieses Bedürfnis zu befriedigen.

### **3.1 Marktanalyse**

Das im Weiteren genauer betrachtete, relevante Marktsegment setzt sich aus folgenden Kriterien des Endkunden zusammen: Wohnhaft oder Tourist in Würzburg, zwischen 18 und 60 Jahren alt, Student/Schüler oder berufstätig, Veganer/Vegetarier und/oder ernährungsbewusst.

Wendet man die Schätzungen des Vegetarierbunds mittels Top-down-Ansatz auf die 124.297 Einwohner Würzburgs (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2011a) an, ergibt sich eine Anzahl von 9.943 Vegetariern und 1.242 Veganern. Hinzu kommen 525.370 Touristen pro Jahr (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014).

Es wird daher davon ausgegangen, dass sich im Durchschnitt zu jeder Zeit etwa 12.000 Vegetarier/Veganer in Würzburg aufhalten, die das „Hin und Veg“ mindestens einmal im Monat aufgrund von Besorgungen, Beruf, Anschlussverkehr, Arztbesuch, Stadtbummel oder ähnlichen Aktivitäten passieren. Wenn 30% davon eine Mahlzeit in dem Unternehmen bestellen, ergibt das eine monatliche Kundschaft von 3.600 Menschen. Da eine Mahlzeit frei von Tiererzeugnissen nicht nur Vegetariern und Veganern vorbehalten ist, kann die Schätzung als konservativ betrachtet werden. Zum Vergleich: Eine McDonald's Filiale akquirierte im Jahr 2012 durchschnittlich 57.060 Kunden pro Monat (McDonald's Deutschland Inc., 2013). Hinzu kommt, dass Würzburg als Studentenstadt im regionalen Vergleich einen überdurchschnittlichen Anteil an 18-29 Jährigen aufweist (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2011b). Jüngere Menschen gehen signifikant öfter auswärts essen als ältere (Techniker Krankenkasse, 2013, S. 18) und ernähren sich zudem häufiger vegetarisch oder vegan als ältere (Wibbecke, 2012). Dies drückt sich auch durch die Einführung des „Veggie-Day“ in einer Vielzahl deutscher Studentenmensen, darunter auch jene in Würzburg, aus.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://www.donnerstag-veggietag.de/>

### 3.2 Wettbewerbsanalyse

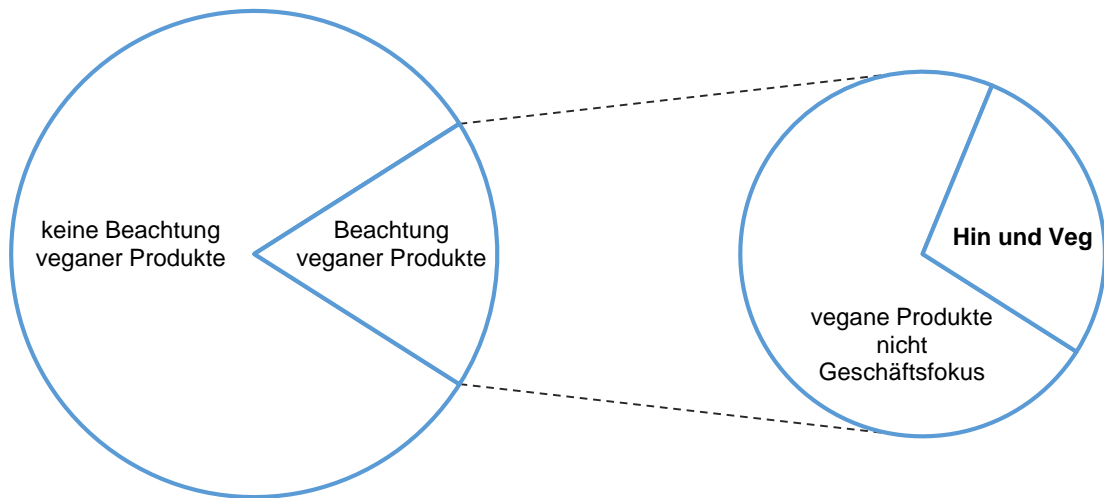


Abb. 2: Positionierung innerhalb des Quickservice-Markts in Würzburg

Quelle: Eigene Darstellung

Der Wettbewerb ist abzugrenzen von den etablierten Fastfood-Ketten wie McDonalds, Burger King oder Pizza Hut. Da Kunden diese Unternehmen nicht mit dem Gedanken gesund oder vegan essen zu wollen, aufsuchen, stellen sie keine direkte Konkurrenz dar.

Das vorherrschende Angebot an veganem Essen in Würzburg ist begrenzt. Es gibt das Café Kult, welches einen Teil seiner Speisekarte auf Wunsch vegan zubereitet. Ebenso manche chinesische und indische Restaurants wie das Kashmir. Diese Lokale sind aber keine Imbisse, sondern laden zum Verweilen ein und zählen folglich zu den Slowfood-Restaurants. Die Mensen in Würzburg bieten Studenten, Mitarbeitern und Gästen in ihrem Tagesmenü eine vegetarische Variante, die manchmal auch vegan ist, haben aber begrenzte Öffnungszeiten (meist bis 14 Uhr, in der vorlesungsfreien Zeit sowie am Wochenende geschlossen). Die Ersatzprodukte für jemanden, der eine schnelle, vegane Mahlzeit wünscht, sind Falafel in einem Dönerladen oder die Tofuwurst bei „My Wurst“. Die Franchisekette Subway bietet ein vegetarisches Sandwich (auch als Wrap oder Salat verfügbar) an.

Ein Anbieter mit speziellem Fokus auf pflanzliche Gerichte, der dazu noch auf gesunde Zutaten achtet, fehlt somit in dieser Stadt. Deshalb setzt das „Hin und Veg“ einen neuen Maßstab in Würzburg. Weitere Leistungsmerkmale und Schwächen im Vergleich zu den Konkurrenzunternehmen sind in folgender Matrix dargestellt:

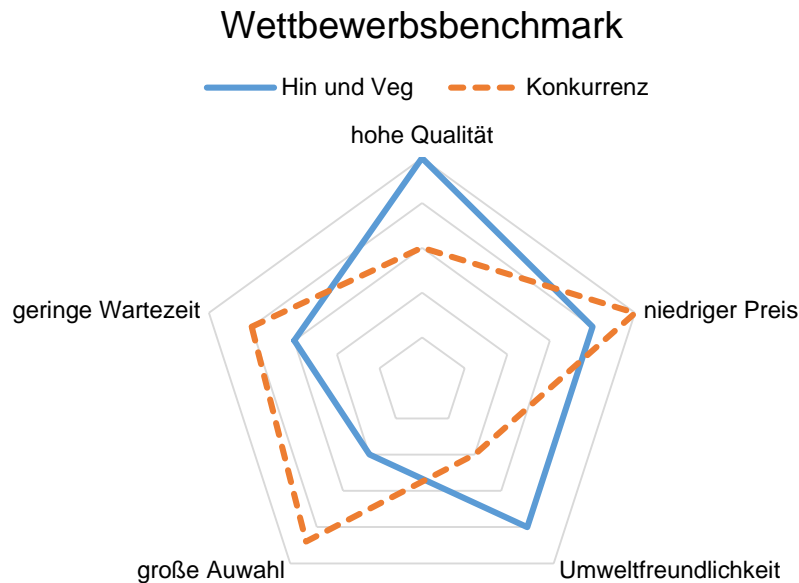


Abb. 3: Matrix der für Kunden relevanten Leistungsmerkmale

Quelle: Eigene Darstellung

Festzustellen ist, dass konkurrierende Unternehmen mit routiniertem Personal eine geringere Wartezeit erreichen. Dies ist als temporärer Vorteil zu betrachten, der nach einer Anlernphase durch den Lernkurveneffekt ausgeglichen werden kann (Keachie und Fontana, 1966). Dadurch, dass das Essen aber stets frisch, also erst zum Zeitpunkt der Bestellung, zusammengestellt wird, kann keine so kurze Wartezeit garantiert werden, wie in Schnellrestaurants mit abholbarem Essen. Auch die Auswahl für den Kunden ist in den umliegenden Betrieben vielfältiger, sofern er nicht ausschließlich nach veganer Ware sucht. Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, ist geplant, diese Schwäche im Zeitverlauf zu eliminieren, indem sukzessive neue Produkte eingeführt werden. Die niedrigeren Preise der Konkurrenz resultieren hauptsächlich aus der Verwendung von konventionell angebauten Zutaten. Durch die Verwendung von Rohstoffen aus ökologischer Landwirtschaft, kann das „Hin und Veg“ aber eine höhere Produktqualität erzielen. Dies und das Auslassen von ressourcenintensivem Fleisch (Goodland, 1997) in der Herstellung ermöglicht zudem ein umweltfreundlicheres Endprodukt.

Die größte Gefahr, die vom Wettbewerb ausgeht, ist, dass die Franchisekette „ÇiğköfteM“ Würzburg als potenziellen Standort auswählt und dem „Hin und Veg“ zuvorkommt oder aufgrund der umfassenderen Erfahrung vom Markt verdrängt bzw. die Kunden abwirbt und den erwarteten Umsatz deutlich schmälert.

### 3.3 Zielmarktbestimmung

Menschen mit einem vegetarischen oder veganen Speiseplan bleibt häufig nur die eigenständige Zubereitung ihrer Mahlzeiten unter enormem Zeitaufwand. Diese Kunden stellen

den relevanten Absatzmarkt für das „Hin und Veg“ dar, da für sie der größte Nutzen generiert wird. Sie werden vom Unternehmenskonzept am meisten begeistert sein und dementsprechend Mundpropaganda betreiben und persönliche Empfehlungen aussprechen, was in der stark vernetzten veganen Gemeinschaft einen nicht zu unterschätzenden Faktor darstellt. Eine weitere Gruppe entspricht jenen Menschen, die auf der Suche nach einer alternativen und schnellen Essensmöglichkeit sind. Sie achten vermehrt auf gesunde und frische Zutaten, sehen Çiğ Köfte aber nur als Substitut zu z.B. einem Sandwich bei Subway, da sie indifferent sind, ob ihr Essen vegan ist oder nicht. Hinzu kommen Personen, die in ihrer Ernährungsform aufgrund von einer Nahrungsmittelallergie, Intoleranz oder Religion eingeschränkt sind.

## **4 Marketing und Vertrieb**

Das Marketingziel ist eine langfristige Gewinnerzielung, die nach spätestens zwei Geschäftsjahren eine Markt- und Produktentwicklung durch Neuinvestitionen ermöglicht. Dazu ist ein engagiertes Unternehmerteam nötig, d.h. innerhalb des ersten Jahres soll ein fester Mitarbeiter gewonnen werden, der voll und ganz hinter dem Geschäftskonzept steht. Von Beginn an sind vertrauenswürdige Lieferanten für die benötigten Rohstoffe wichtig.

### **4.1 Marketingstrategie**

Eine konsequente Konzentration auf den Nischenmarkt vegetarisch-veganem Fastfoods ermöglicht eine Differenzierung zu bestehenden Wahlmöglichkeiten. Da dieser Markt in Würzburg nur ansatzweise erschlossen ist, spielt die Preissetzung eine untergeordnete Rolle. Der Preis agiert als zweitrangiges Kaufkriterium des Zielkunden. Der Netto-Nutzen-Vorteil durch zusätzliche Eigenschaften des Produkts schafft die Voraussetzung für eine erhöhte Zahlungsbereitschaft (Plinke, 2000).

### **4.2 Markteintritt**

Zwei Markteintrittsbarrieren können ausgemacht werden. Zum einen ist die Bekanntheit von Çiğ Köfte in Deutschland und speziell im Würzburger Kulturkreis gering. Dies führt zum zweiten dazu, dass Kunden, die lieber zu Altbewährtem tendieren, sich nicht selbst zum Kauf des neuen Produkts motivieren. Die Ausgabe von Gratisproben an Passanten vor dem Lokal und an themengerechten Veranstaltungen in Würzburg soll dem entgegenwirken.

### **4.3 Maßnahmen (Marketing Mix)**

Im Folgenden werden die konkreten Maßnahmen in Bezug auf Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik vorgestellt.

#### 4.3.1 Produktpolitik

Das Image der Produkte ist durch ökologische Nachhaltigkeit und Frische gekennzeichnet. Deshalb werden die Zutaten von Landwirten aus der Region bezogen. Weiterverarbeitete Zutaten (wie die Köfte-Masse und geschnittenes Gemüse) gehen am Ende des Tages als Spende an die Würzburger Tafel<sup>14</sup>, um Lebensmittelverschwendung entgegen zu wirken. Nachdem die tägliche Nachfrage genauer einzugrenzen ist, wird sich dies allerdings nach Planung der Geschäftsführung in Grenzen halten. Zum Mitnehmen werden die Gerichte in kompostierbare Kartons aus Pappe eingepackt. Auf Plastiktüten wird verzichtet, um Umweltverschmutzung vorzubeugen.

#### 4.3.2 Preispolitik

Die Preissetzung entspricht dem marktbewährten Modell von „ÇiğköfteM“. Das Angebot beinhaltet drei Varianten: 1. Dürüm für 3,50 €, d.h. in dünnes Fladenbrot (Lavas) eingewickelte Köfte (ca. 125g) mit Gemüse und Granatapfelsoße; 2. Burger für 2,50 €, d.h. Köfte (ca. 75g) in Form eines Bratlings innerhalb eines Weizenbrötchens mit Salat, Tomaten und Granatapfelsoße; 3. Menü für 6 €, d.h. Köfte (ca. 250g) einzeln serviert mit Gemüse, Lavas-Brot und Granatapfelsoße als Beilage. Bei Bedarf können Getränke zu den branchenüblichen Preisen bestellt werden: Softdrinks für 1,50 € und Ayran/Wasser für 1€.

Mit den Essenspreisen wird eine Skimming-Strategie verfolgt. Der hohe Einstiegspreis signalisiert zum einen beim Kunden eine hohe Qualität, zum anderen gibt er einen Spielraum, um negativ empfundene Preiserhöhungen langfristig zu vermeiden. So können z.B. höhere Material-, Miet- oder Lohnkosten durch Lernkurveneffekte und Veränderung der Gewinnmarge ausgeglichen werden. Eine anfänglich höhere Gewinnmarge unterstützt zudem das Ziel, so früh wie möglich die finanziellen Mittel zu erlangen, um die Ertragsstruktur durch ein erweitertes Angebot auszubauen.

Folgend ist das Kalkulationsschema für die Variante „Dürüm“ abgebildet. Es wird davon ausgegangen, dass täglich ca. 100 Stück verkauft werden. Die Materialgemeinkosten (12 € täglich) stehen für die Lagerkosten der Zutaten. Die Fertigungseinzelkosten bilden die Kosten für den Zeitaufwand zwischen Bestellung und Produktübergabe bei einem Stundenlohn von 12 € ab. Die Fertigungsgemeinkosten (48 € täglich) stehen für die Abschreibungen der Arbeitsmaterialien und die Mietkosten. Die Verwaltungsgemeinkosten (38 € täglich) beinhalten die Kosten für Buchhaltung und Geschäftsführung, die Vertriebsgemeinkosten (19 € täglich) die Kosten für Marketing.

---

<sup>14</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://wuerzburger-tafel.de/>



Kostenart	Einheit	Wert
Çiğ Köfte	125g	0,40 €
+ Lavas-Brot	150g	0,35 €
+ Gemüse	150g	0,35 €
+ Granatapfelsoße	35g	0,10 €
<b>= Materialeinzelkosten</b>		<b>1,20 €</b>
+ Materialgemeinkosten	10%	0,12 €
<b>= Materialkosten</b>		<b>1,32 €</b>
+ Fertigungseinzelkosten	2 Minuten	0,40 €
+ Fertigungsgemeinkosten	40%	0,16 €
<b>= Herstellkosten</b>		<b>1,88 €</b>
+ Verwaltungsgemeinkosten	20%	0,38 €
+ Vertriebsgemeinkosten	10%	0,16 €
<b>= Selbstkosten</b>		<b>2,42 €</b>
+ Gewinnzuschlag	45%	1,08 €
<b>= Listenpreis</b>		<b>3,50 €</b>

Tab. 1: Zuschlagskalkulation des Produkts „Dürüm“

Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem sich erste Erfolge einstellen, können Sonderkonditionen veranschlagt werden. Je nach Akzeptanz der Kunden kann für Dürüm oder Burger eine Stempelkarte eingeführt werden, die nach zehn gekauften Produkten zu einem Gratiskauf befähigt. Die damit verbundene Datenerhebung kann zudem Erkenntnisse über den Kundenstamm zu Tage bringen und eine bessere Planungssicherheit schaffen. Auch ein Preisnachlass für Studenten mit gültigem Ausweis ist möglich und wird bereits von vielen Geschäften in Würzburg verwirklicht. Eine weitere Preisdiskriminierung kann für Kundengruppen vollzogen werden, die dem Angebot vorerst eher wenig abgewinnen können. Ein Beispiel hierfür, das aber erst durch den tatsächlichen Vertrieb verifiziert werden muss, wären ältere Menschen, die eher selten auswärts essen gehen (Techniker Krankenkasse, 2013, S. 18). So ist z.B. am umsatzschwächsten Wochentag ein Seniorentag denkbar, an dem Kunden mit einem Alter von über 60 Jahren einen Rabatt bekommen.

#### 4.3.3 Distributionspolitik

Als Schnellrestaurant findet der optimale Zugang zum Kunden klassischerweise über den Einzelhandel und den direkten Vertrieb statt. Strategisch wichtig ist die Wahl des Standorts, um eine möglichst große Anzahl an Privatpersonen zu erreichen. Das Gebiet zwischen Dominikanerplatz und Barbarossaplatz ist dafür erfolgsversprechend. Hier herrscht durch die Straßenbahn- und Bushaltestellen der Juliuspromenade reger Durchgangsverkehr von Studenten und Berufstätigen gleichermaßen. Es ist auch das Verbindungsstück zwischen den Geschäften der Kaiserstraße und dem Marktplatz, wodurch viele Einkäufer kanalisiert werden. Zudem ist dort der Biomarkt „denn’s“ ansässig, der eine ähnliche Zielgruppe anspricht wie das „Hin und Veg“. Dadurch entsteht ein Cluster, wodurch A-Kunden gewonnen werden können, die durch Werbemaßnahmen bisher unerschlossen blieben. Ein Nachteil dieses Standorts ist allerdings die vergleichsweise hohe Miete.

Die Öffnungszeiten sind in den ersten Monaten mittwochs bis montags von 11 Uhr bis 20 Uhr mit einem Ruhetag am Dienstag, da das Unternehmen zu Beginn von nur einer Person geführt wird. Sobald das Personal erweitert wird, ist auch dienstags geöffnet und die Schließung erfolgt erst um 21 Uhr. Dies deckt sich in etwa mit anderen Imbissen ohne Lieferservice in der Nähe. Nach der Implementierung eines solchen Dienstes sollten die Öffnungszeiten an die ebenfalls ausliefernde Konkurrenz angepasst werden.

#### 4.3.4 Kommunikationspolitik

Der Kontakt zum Kunden wird sowohl auf dem persönlichen als auch auf dem unpersönlichen Weg eingeleitet. Auf der unpersönlichen Ebene gelingt dies durch die Einbindung der Main-Post, in deren Online- und Printausgabe die Eröffnung des „Hin und Veg“ in einem redaktionellen Artikel veröffentlicht werden kann. Auch klassische Werbung, z.B. in der Zeitschrift „Frizz“, die an vielen Stellen in Würzburg kostenlos ausliegt, wird in Betracht gezogen. Hierbei ist zu beachten, dass die Abgrenzung des Lokals zu den in Würzburg bereits ansässigen Unternehmen verdeutlicht wird. Durch eine Zusammenarbeit mit „Würzburg erleben“, das Würzburg-Blog, welches auch eine Seite auf Facebook mit über 50.000 Abonnenten betreibt, kann ein ähnlicher Effekt wie durch klassische Werbung erreicht werden. Die Erstellung eines eigenen Facebook-Kontos für das „Hin und Veg“ ist ebenso geplant, da so die Reichweite quasi kostenlos (durch Zeitaufwand) erhöht werden und das Unternehmen in direkten Kundenkontakt treten kann (Weinberg und Pahrman, 2012, S. 22). Durch zwei bereits existierende Facebook-Gruppen („Würzburg Vegan“) mit jeweils ca. 300 Mitgliedern und die landesweite Internetseite deutschlandistvegan.de kann die Hauptzielgruppe mühelos angesprochen werden. Hier entsteht der Übergang zur persönlichen Kommunikation mit den Kunden, die sich darüber hinaus im Tagesgeschäft entfaltet. Die Mitarbeiter haben stets ein offenes Ohr für die Wünsche der Kunden. Des Weiteren werden in Zusammenarbeit mit dem Vegetarierbund an deren Infoständen in der Innenstadt Würzburgs kostenlose Proben von Çiğ Köfte mit dem Verweis auf das „Hin und Veg“ verteilt, wie es auch für die Laufkundschaft direkt vor dem Geschäft geplant ist. Eine solche Präsenz ist auch bei unregelmäßigen Veranstaltungen im Großraum Würzburg, die in Zusammenhang mit Tierschutz, Nachhaltigkeit, Veganismus oder ähnlichem stehen, vorgesehen. Hierzu können auch externe Promotionsarbeiter angeworben werden, sofern eigene Kapazitäten nicht genügen. Studenten sind dafür eine verfügbare und kostengünstige Ressource.

Aus Gründen des Umweltschutzes wird auf papierintensives Direktmarketing via Wurfungen und Flyer-Verteilung verzichtet. Jedoch werden zur Anlaufphase des Unternehmens an strategisch günstigen Orten (z.B. Universität, Marktplatz, Krankenhaus) Plakate angebracht. Menükarten zum Mitnehmen werden im Lokal ausgelegt.

## 5 Geschäftsmodell und Organisation

Dieser Teil führt die einzelnen Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel zu einem konkreten Modell zusammen, mit dem langfristig Profit generiert werden soll.

### 5.1 Wertschöpfungsarchitektur

Die finanziellen Ressourcen ergeben sich aus Eigen- und Fremdkapital, wie in Kapitel 9 vorgestellt. Sämtliche Lebensmittel und Getränke werden extern erworben.

Zubereitung, Verkauf und Marketing sind die strategischen Kernaktivitäten des Unternehmens. Diese Aufgaben entscheiden über den Erfolg im Wettbewerb und verbleiben daher im Zuständigkeitsbereich des Gründers Jörn Wieber. Nachdem der Markteintritt erfolgreich gelungen ist, wird ein zusätzlicher Mitarbeiter im 4. Geschäftsmonat eingestellt.

Regionale Partnerschaften mit Lieferanten werden eingegangen, damit stets alle Zutaten<sup>15</sup> und Getränke<sup>16</sup> vorrätig bzw. schnell lieferbar und frisch sind. Zur Kostenersparnis werden auch alternative Angebote im Großhandel SELGROS<sup>17</sup> eingeholt. Für die biologischen Verpackungen des Außer-Haus-Geschäfts wird die Bionatic GmbH & Co. KG<sup>18</sup> er sucht. Die Buchführung und Steuerberatung übernimmt die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PKF Issing Faulhaber Wozar Altenbeck GmbH & Co. KG.<sup>19</sup> Indem eine Vertrauensbeziehung zu allen Partnern und externen Dienstleistern aufgebaut wird, kann sich das Unternehmen auf seine Kernaufgaben konzentrieren und ist gegen unerwartet auftretende Schwierigkeiten weitestgehend gerüstet.

Das Nutzenversprechen des „Hin und Veg“ gegenüber seinen Kunden besteht aus dem Erschaffen eines Marktzugangs zu einem erschwinglichen und (in der Region Würzburg) neuartigen Gericht aus hochwertigen und rein pflanzlichen Zutaten, das ähnlich schnell bereitgestellt wird wie schon erhältliches Fastfood. Dieses Angebot soll vor allem sich vegetarisch/vegan und bewusst ernährenden Menschen, die sich aber wenig Zeit zum Essen (bzw. dessen Zubereitung) nehmen, zusagen.

### 5.2 Ertragsstruktur

Die folgenden Funktionsgraphen bilden Einkünfte, Kosten und die daraus resultierenden Gewinne bzw. Verluste auf der Basis der Einzelbestellungen pro Monat ab. Grundlage der Daten ist die in Kapitel 9 entworfene Finanzplanung: der durchschnittliche Deckungsbeitrag pro Bestellung liegt bei 1,846 €, die Fixkosten belaufen sich im Monat auf 7.578,40 €.

---

<sup>15</sup> Obst- und Gemüsehandel Krückel, Homepage mit weiteren Informationen: <http://www.obst-krueckel.de/>

<sup>16</sup> siehe Lieferanten in Kapitel 2.2

<sup>17</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://www.fegro-selgros.de/maerkte/wuerzburg>

<sup>18</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://www.bionatic.com/>

<sup>19</sup> Homepage mit weiteren Informationen: <http://www.pkf-wuerzburg.de/>

Daraus ergibt sich ein Break-Even-Point bei 4.106 monatlichen Bestellungen. Zu beachten ist, dass ein Kunde auch mehrere Produkte bestellen kann (z.B. Speise und Getränk), weshalb zum Erreichen des Break-Even-Points auch weniger als 4.106 Kunden im Monat ausreichen können.

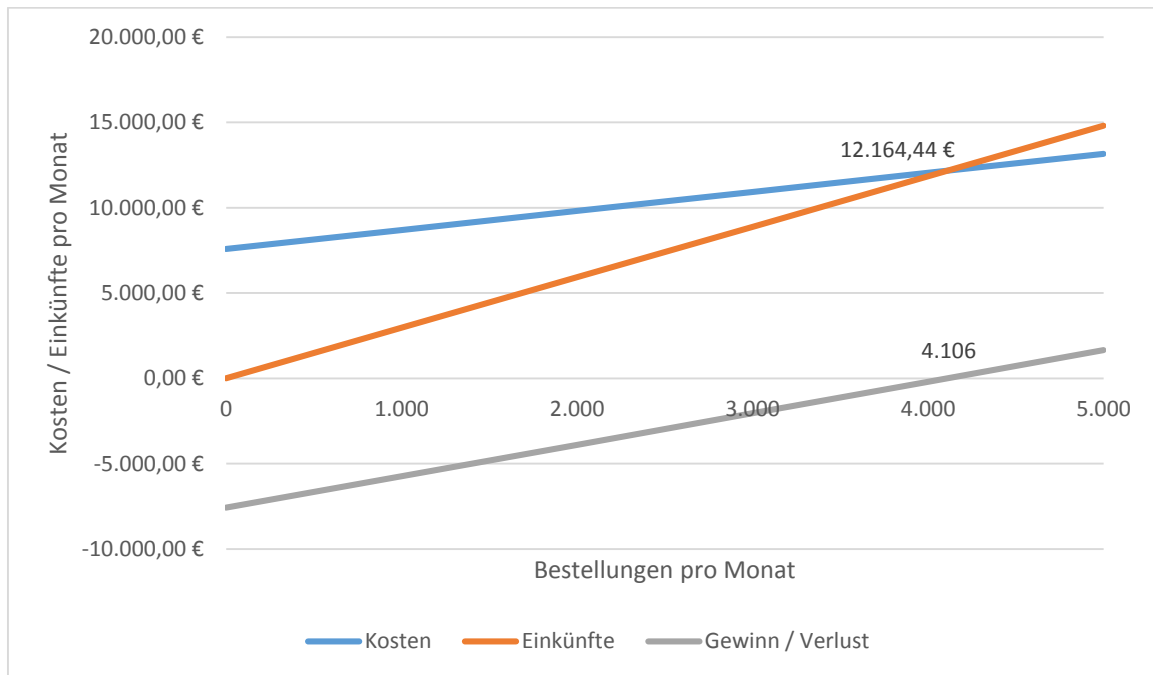


Abb. 4: Break-Even-Analyse

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Jörn Wieber ist als natürliche Person Einzelunternehmer und sozialversicherungsfreier Inhaber des „Hin und Veg“. Dies hat den Vorteil, dass keine Mindestkapitaleinlage vorgenommen werden muss. Als Einzelunternehmer haftet Jörn Wieber mit seinem Gesamtvermögen für die Schulden des Unternehmens. Beim Gewerbeamt Würzburg wird ein Kleingewerbe angemeldet. Eine Eintragung ins Handelsregister ist für diese Rechtsform keine Pflicht und vorerst nicht geplant. Als Nichtkaufmann muss der Gründer im Geschäftsverkehr Vor- und Nachnamen angeben, dafür treffen ihn nicht die Obliegenheiten (besondere Buchführungsvorschriften, unverzügliche Rüge von Mängeln, etc.) eines Kaufmanns. Die Buchführung erfolgt nach der Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR). Ein Jahresabschluss muss unterhalb eines Umsatzes von 500.000 € bzw. eines Gewinns von 50.000 € nicht erstellt werden. Da kein Alkoholausschank geplant ist, ist eine Erteilung der Gaststättenerlaubnis durch das Ordnungsamt nicht nötig. Die Voraussetzung für den Betrieb des „Hin und Veg“ ist die Einhaltung der Hygienevorschriften nach EU-Recht. Die Müllentsorgung übernehmen die Stadtreiniger Würzburgs. Beim Gesundheitsamt Würzburg wird ein Gesundheitszeugnis für Jörn Wieber und später für zukünftiges Perso-

nal ausgestellt. Die Wiedergabe von Hintergrundmusik wird bei der Verwertungsgesellschaft GEMA angemeldet.

#### **5.4 Standort**

Wie in Kapitel 4.3.3 aufgezeigt, ist die Verkaufsstelle im Innenstadtbereich Würzburgs (Stadtteil Altstadt) lokalisiert, um sich möglichst nahe am Kunden zu präsentieren. Je nach verfügbarer Mietfläche wird die Wahl des präzisen Standorts flexibel und mittel- bis kurzfristig entschieden. Wichtig ist dabei, sich nicht in einem Bereich mit zu starker Wettbewerbsintensität anzusiedeln und gleichzeitig darauf zu achten, dass die relevanten Zielgruppen Zugang zum Geschäft haben und die Umgebung möglichst stark frequentieren, z.B. durch Läden mit konvergierenden Zielgruppen, Parkmöglichkeiten, einer Haltestelle, einer Grünanlage oder ähnlichem in unmittelbarer Nähe.

### **6 Unternehmerteam, Management und Personal**

Zu Beginn benötigt das kleine Unternehmen mit einer Verkaufsstelle und einem einzigen Hauptprodukt keine große Personalstruktur. Das Management liegt maßgeblich in der Hand von Jörn Wieber. Unterstützende Maßnahmen werden von Heidrun Wieber ausgeführt. Als externe Dienstleister werden eine Reinigungskraft und die in Kapitel 5.1 angesprochene Wirtschaftsprüfungsgesellschaft miteinbezogen.

Diese Ordnung birgt das Risiko, dass der Gründer Jörn Wieber ausfallen und an seine Stelle kein Ersatz treten kann. Daher wird zeitnah nach einem kompetenten Partner/Mitarbeiter gesucht, der sich voll und ganz mit der Ausrichtung des Unternehmens identifiziert und idealerweise die Fähigkeiten des Gründers ergänzt. Die Suche ist ab Eröffnung geplant und die Einstellung soll 3 Monate danach erfolgen.

Der Gründer Jörn Wieber hat ein vierjähriges Bachelor-Studium der Wirtschaftswissenschaften abgeschlossen. Drei Jahre davon verbrachte er in Würzburg, sodass er mit den örtlichen Gegebenheiten vertraut ist. In diesem Zeitraum konnte er sich das nötige betriebswirtschaftliche Wissen aneignen, um sich die Leitung eines Unternehmens dieser Größe zuzutrauen. Zudem ernährt er sich selbst auf Pflanzenbasis und kennt daher die Probleme und Wünsche der Hauptzielgruppe und pflegt Kontakt zur veganen Gemeinschaft Würzburgs. Er hat die Absicht, vegane Ernährung einem breiten Publikum auf unaufdringliche, innovative und undogmatische Weise vorzustellen und mit Vorurteilen aufzuräumen. Sein einjähriger Aufenthalt an der Universität in Groningen lehrte ihn zusätzlich die Vorteile einer entschiedenen Unternehmensethik und Integrität, außerdem vertiefte er sein Wissen in Vertriebs- und Kommunikationsabläufen mit unterschiedlichen Stakeholdern.

Eine Kenntnislücke ist die ordnungsgemäße und effiziente Handhabung des Küchengeräts. Diese soll durch den Besuch von Lehrgängen bei der IHK Würzburg-Schweinfurt und durch die Ermittlung eines geeigneten Partners geschlossen werden. Bis dahin kann Heidrun Wieber das Unternehmen unterstützen. Als gelernte Verwaltungsangestellte und Standesbeamtin verfügt sie über Erfahrung im gepflegten Umgang mit Kunden und besticht durch ein freundliches Auftreten. Sie ist aufnahmefähig für neue Arbeitsprozesse und bereits als Ausbilderin tätig, was sie dazu befähigt, zukünftige Mitarbeiter einzuweisen. Jedoch ist der Gastronomiebereich auch für sie Neuland.

Der Personaleinsatz besteht zum Gründungszeitpunkt aus der Vollzeittätigkeit von Jörn Wieber mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 60 Stunden. 54 Stunden davon benötigt der Betrieb während den Öffnungszeiten und eine Stunde pro Öffnungstag wird für Vor- und Nachbereitung und sonstige Geschäftstätigkeiten veranschlagt. Der Dienstag wird für weitere obligatorische Verpflichtungen frei gehalten. Ab dem Einstieg eines Partners bzw. Mitarbeiters in das Geschäft ist dieses täglich geöffnet zwischen 11 Uhr und 21 Uhr. Zu der Stoßzeit zwischen 12.30 Uhr und 14.30 Uhr existiert sodann eine Doppelbesetzung. Um 21 Uhr säubert eine Reinigungskraft den Geschäftsbereich. Daraus ergibt sich eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden für den Mitarbeiter, ca. 4 Stunden für die Reinigungskraft und ca. 55 Stunden für Jörn Wieber.

## **7 Realisierungsfahrplan**

Die wichtigsten Meilensteine und Aufgaben sind im Folgenden als Gantt-Chart (Clark, Polakov und Trabold, 1922) verzeichnet. Der Zeitraum beläuft sich auf die ersten 1,5 Jahre des Unternehmens, beginnend am 21. Juli 2014 mit der Suche nach einer geeigneten Ladenfläche in Würzburg. Bis zum Einzug am 1. September 2014 sind zudem die Lieferantenbeziehungen herzustellen und die Formalitäten (Behördengänge und IHK-Besuch) zu vollziehen. An diesem Tag wird das Fremdkapital in Form eines Privatkredits zur Verfügung gestellt. Daran anschließend folgen die Beschaffung aller in Kapitel 9.1 gelisteten Güter und der Ausbau der Mietfläche zum eröffnungsreifen Lokal. Außerdem beginnen die Marketingmaßnahmen, damit potenzielle Kunden rechtzeitig von der geplanten Eröffnung zum 1. Oktober 2014 erfahren. Bis Mitte Dezember 2014 können sich nun Partner, die in das Geschäft einsteigen möchten, bewerben. In den letzten 2 Wochen des Jahres 2014 wird der geeignetste Bewerber herausgesucht, welcher zum 1. Januar 2015 Gesellschafter wird. Zu diesem Zeitpunkt erweitern sich auch die Öffnungszeiten des „Hin und Veg“ und das Einzelunternehmen wird zu einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts.

Die Zeitpunkte aller hiernach geplanten Aktivitäten sind als grobe Anhaltspunkte zu beurteilen, da sie auf der in Kapitel 9.7 angenommenen Liquidität beruhen. Sollte diese Schätzung von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen, können die Menüerweiterungen,

sowie die Neuinvestition in einen Pizzaofen und der Start eines Lieferservices sowohl später als auch früher realisiert werden.

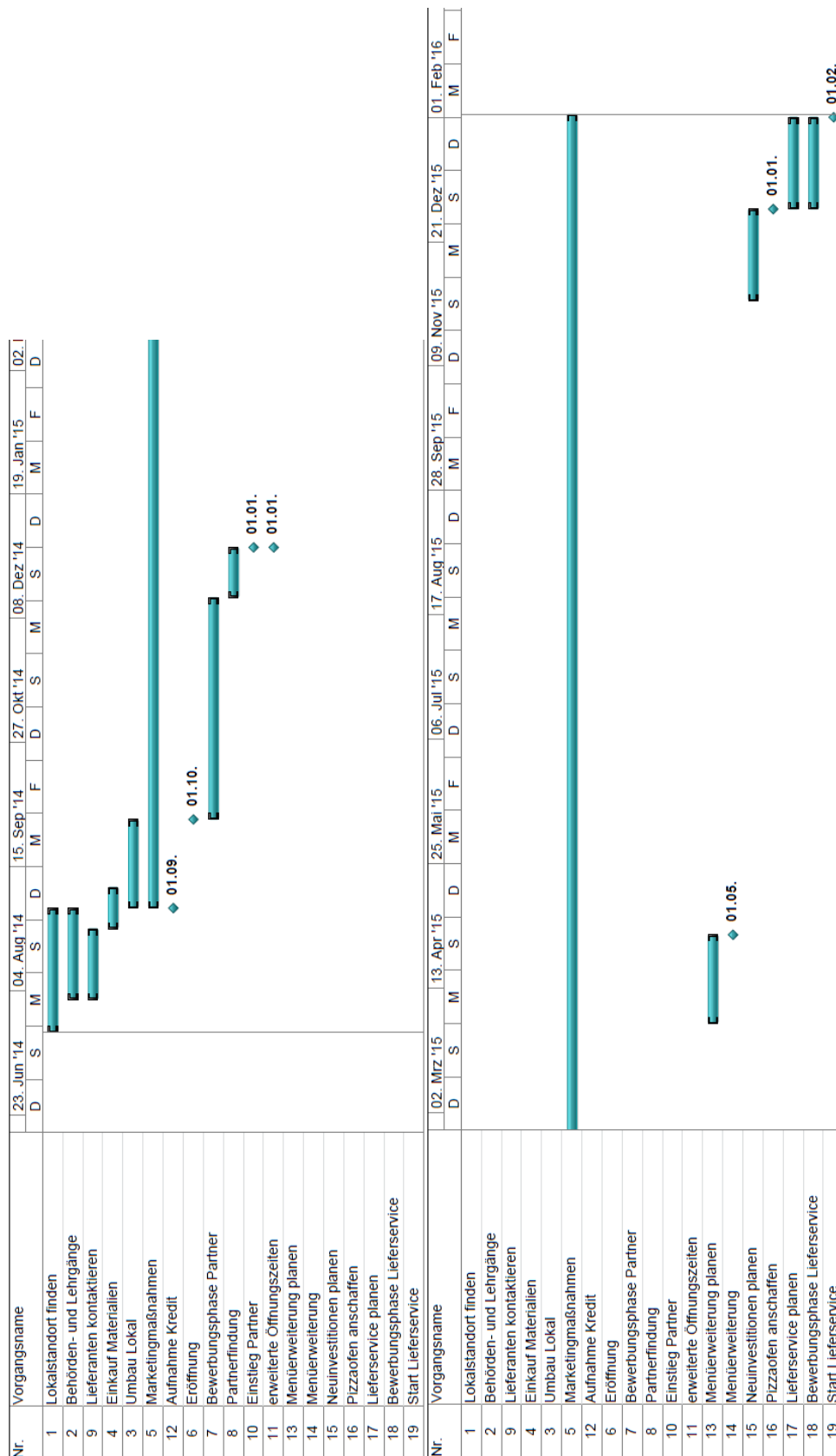


Abb. 5: Gantt-Chart der geplanten Aktivitäten und Meilensteine

Quelle: Eigene Darstellung mittels Microsoft Project 2010

## **8 Chancen und Risiken**

Die Chancen und Risiken des „Hin und Veg“ wurden mittels SWOT-Matrix (Wehrich, 1982) analysiert. Um sowohl die internen Stärken und Schwächen als auch die externen Chancen und Gefahren besser auf die Unternehmensvision und -strategie auszurichten, wurden die Attribute finanzielle und interne Perspektive, sowie Kunden-, Lern- und Wachstumsperspektive des Balanced-Scorecard-Konzepts berücksichtigt (Kaplan und Norton, 1996) und mit der SWOT-Analyse kombiniert (Lee und Ko, 2000). Die entsprechenden Ergebnisse daraus werden im Folgenden erläutert.

### **8.1 Stärken**

Eine Stärke ist die Entschlossenheit des Gründers. Sie erwächst der persönlichen Überzeugung, welche mit einem umfassenden Verständnis der Hauptzielgruppe einhergeht. Außerdem entsteht dadurch eine hohe Motivation, welche sich in problematischen Phasen als vorteilhaft erweisen kann.

Auch finanziell ist das „Hin und Veg“ zu Beginn gut aufgestellt. Hier profitiert das Unternehmen von einem Privatsponsor, durch dessen freundschaftliches Verhältnis zum Gründer auch finanziellen Engpässen durch eine verzögerte Tilgung entgegengekommen werden kann. In Kapitel 9 wird sich noch herausstellen, dass ein Eintreffen dieses Falls ohnehin unwahrscheinlich ist.

Ferner verfügt das Angebot des Unternehmens über ein Alleinstellungsmerkmal in Würzburg, welches das Zielsegment der Veganer besser anspricht als jedes andere der Konkurrenz.

### **8.2 Schwächen**

Die wesentliche Schwäche ist das fehlende praktische Know-how des Gründers, was zu vermeidbaren Fehlern in den ersten Geschäftsmonaten führen kann. Um dieses Risiko so gering wie möglich zu halten, wird ein Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern initiiert und gepflegt. Dafür empfehlen sich z.B. auf regionaler Ebene die Wirtschaftsjunioren Mainfranken<sup>20</sup> und in größerem Rahmen der Bundesverband Schnellgastronomie und Imbißbetriebe e. V. oder auch Messen der Gastronomiebranche.

Ein weiterer Faktor ist die geplante Personalstruktur. So steht neben dem Gründer noch kein vertrauenswürdiger und zuverlässiger Partner fest. Sollte sich ein solcher nicht bis zum geplanten Zeitpunkt (Januar 2015) finden lassen, kann ein Ausfall des Gründers durch Krankheit oder andere Gegebenheiten die Beständigkeit des Unternehmens in Gefahr bringen. Die Gründe gegen einen Partner von Beginn an sind zum einen die höhere Flexibilität in der anpassungsreichen Anfangsphase durch den Wegfall zeitaufwendiger

---

<sup>20</sup> Siehe: <http://www.wuerzburg.ihk.de/ueber-uns/wirtschaftsjunioren.html>



Absprachen. Zum anderen soll sich das Unternehmen erst als marktfähig erweisen, bevor zusätzliche Personalkosten das Ausfallrisiko unnötig erhöhen.

Aus Kundensicht kann das minimalistische Menü dazu führen, dass die zeitlichen Abstände zwischen den Besuchen verhältnismäßig länger sind, als bei einem abwechslungsreicheren Angebot. Außerdem gibt es keine Alternative für diejenigen, die zwar den pflanzlichen Gedanken gutheißen, denen das spezielle Produkt aber schlichtweg nicht schmeckt und daher überhaupt kein dauerhafter Teil der Kundschaft werden.

Diese akuten Schwächen können den Unternehmenserfolg in erster Linie in der Anfangsphase beeinträchtigen. Daher liegt das Hauptaugenmerk auf deren frühzeitiger Mäßigung bzw. Beseitigung (Erfahrungsaustausch, Akquise eines Partners, Erweiterung des Menüs), damit sie langfristig kein Risiko darstellen.

### **8.3 Chancen**

Dass immer mehr Menschen in Deutschland häufiger oder ausschließlich pflanzliche Nahrung zu sich nehmen, wurde in Kapitel 3 ausführlich erörtert. Auch das Landwirtschaftsministerium erarbeitet inzwischen eine Veränderung der Subventionspolitik zum Vorteil ökologischer und pflanzlicher Agrarkultur (Meyer, 2014). Dieser aufkommende Trend ist die Chance, die startende oder sich neu orientierende Unternehmen ergreifen können. Das manifestiert sich auch im Verhalten des Markts. So gab es z.B. in 2009 erst 4 rein vegane Restaurants in Berlin und in 2013 bereits 27, wie der Geschäftsführer des Vegetarierbundes Deutschland e.V. per E-Mail darlegte (Zösch, 2014). Er ist davon überzeugt, dass der Aufschwung in diesem Marktsegment anhält (Wirtschaftswoche, 2014).

### **8.4 Gefahren**

Wie in Kapitel 3.2 diskutiert, besteht eine Gefahr darin, dass die in anderen Städten etablierte Kette „ÇigköfteM“ den Würzburger Markt schneller erschließt als das „Hin und Veg“. Derzeit zeichnet sich eine solche Expansion nach Würzburg zwar nicht ab, jedoch wäre dieser Markteintritt ein ausschlaggebendes Kriterium dafür, das „Hin und Veg“ nicht zu eröffnen. Auch eine Imitation des Angebots, z.B. durch vorhandene Dönerimbisse, könnte Umsatzeinbußen nach sich ziehen. Fraglich ist jedoch, ob sich der Mehraufwand (Anschaffung zusätzlicher Maschinen, Lagerräume, Zutaten, Knowhow) für diese Unternehmen lohnt und ob der Spezialisierungseffekt des „Hin und Veg“ keinen zu großen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Der Öffnungszeitpunkt im Herbst lässt zudem den Sommer ungenutzt. Kalte Speisen wie Çiğ Köfte sind besonders bei heißen Temperaturen beliebter als warme. Auch sind im Sommer mehr Touristen und Spaziergänger in der Stadt unterwegs, als an verregneten und kalten Tagen zum Jahresende hin. Daher bleibt ein Boom zu Beginn vermutlich aus. Der einzige Vorteil daraus ist, dass die Betriebsabläufe in einer weniger hektischen Atmo-

sphäre verinnerlicht und verbessert werden können, bevor das Hauptgeschäft zur sonnigen Jahreszeit einsetzt.

Ein weiteres Hindernis kann die Erschließung eines geeigneten Verkaufsraums darstellen. Vor diesem Problem steht derzeit die Gründerin Brigitte Paino, die ebenfalls in Würzburg das erste rein vegane Café eröffnen möchte. Wie sie auf Facebook in einer Nachricht mitteilte, ist der Standort in der Reurergasse bereits gefunden, die Abschlussarbeiten können aber aufgrund einer bisher fehlenden Genehmigung des Bauamts zur Nutzungsänderung nicht durchgeführt werden. Solche behördlichen Behinderungen sind in der Standortfindungsphase des „Hin und Veg“ zwar eingeplant, lassen sich aber nicht zeitlich präzise einschätzen und können daher zu Verzögerungen und zusätzlichen Kosten führen.

## **9 Finanzplanung und Finanzierung**

Zur Finanzierung steht Eigenkapital i. H. v. 5.000 € und ein Privatkredit i. H. v. 30.000 € (Zinssatz 5,5% p.a., Tilgungsdauer 5 Jahre) zur Verfügung. Die erfolgreiche Aufnahme eines Bankenkredits ist aufgrund des erhöhten Ausfallrisikos, verglichen mit erschlossenen Marktsegmenten, und den fehlenden Vermögenswerten des Gründers, die als Sicherheit dienen könnten, eher unwahrscheinlich (Mason und Stark, 2004, S. 238ff).

### **9.1 Kapitalbedarf**

Der Kapitalbedarf zum Zeitpunkt der Gründung ist nachfolgend in einer Tabelle dargestellt.

Die physischen Ressourcen des Unternehmens sind eine angemietete Ladenfläche in der Innenstadt von Würzburg zu einem Warmmietpreis bis maximal 1.400 €<sup>21</sup>, Küchengeräte zu einem Preis von 8.500 €<sup>22</sup>, Mobiliar zu einem Preis von 1.100 €<sup>23</sup>, eine Registrierkasse zu einem Preis von 200 €<sup>24</sup> und eine Ladentheke zu einem Preis von maximal 4.000 €.<sup>25</sup> Weitere einmalige Fixkosten in Höhe von ca. 3.000 € fallen für den Umbau während des Erstbezugs an.

---

<sup>21</sup> Preisschätzung via: <http://commercial.immowelt.de/>

<sup>22</sup> Preisschätzung via: <http://www.gastro-hero.de/>

<sup>23</sup> Preisschätzung via: <http://www.objektmoebel24.com/gastronomie>

<sup>24</sup> Preisschätzung via: <http://www.office-discount.de/>

<sup>25</sup> Preisschätzung via: <http://www.store-exclusive.de/>

Die Gegenstände des dadurch entstehenden Anlagevermögens i. H. v. 13.800 € (Summe Betriebseinrichtungen) werden linear über einen Zeitraum von 5 Jahren abgeschrieben.<sup>26</sup> Daraus ergibt sich eine monatliche Abschreibungsrate i. H. v. 230 €.

Die Anlaufphase beginnt am 1. September 2014 und endet mit der Eröffnung des Lokals am 1. Oktober 2014. Eine Monatsmiete, die Mietkaution und Bürobedarf werden daher nicht durch Umsätze gedeckt. Der Versicherungsposten setzt sich zusammen aus einer Betriebshaftpflichtversicherung i. H. v. 310 € pro Jahr<sup>27</sup>, Beiträge zur Berufsgenossenschaft (Unfallversicherung) i. H. v. 367,44 € pro Jahr<sup>28</sup> und einer Inhaltsversicherung i. H. v. 240 € pro Jahr.<sup>29</sup>

<b>Betriebseinrichtungen</b>	
Teigknetmaschine	950 €
Gemüseschneidemaschine	600 €
Spültisch	600 €
Arbeitstisch	300 €
Schränke	800 €
Kühlschrank	1.400 €
Getränkekühlschrank	600 €
Spülmaschine	1.600 €
Entkalker	150 €
Sonstiges Kücheninventar	1.500 €
Mobiliar	1.100 €
Registrierkasse	200 €
Thekenbereich	4.000 €
<b>Umbaukosten</b>	
Außenwerbung	400 €
Fußboden/Fliesen	1.400 €
Maler	500 €
Wasser/Elektronikinstallation	700 €
<b>Anlaufphase (September 2014)</b>	
Miete	1.000 €
Mietkaution	2.800 €
Energiekosten	400 €
Versicherungen	80 €
Bürobedarf	35 €
<b>GESAMT</b>	<b><u>21.115 €</u></b>

Tab. 2: Kapitalbedarf zum Zeitpunkt der Gründung

Quelle: Eigene Darstellung

## 9.2 Umsatzplanung

In Kapitel 3.1 wurde die monatliche Kundenanzahl auf 3.600 geschätzt. Diese kaufen Waren zu den in Kapitel 4.3.2 angegebenen Preisen ein. Durchschnittlich bestellt jeder dritte

<sup>26</sup> Ermittlung mit Hilfe der AfA-Tabelle des Bundesfinanzministeriums: [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Weitere\\_Steuertemen/Betriebspruefung/AfA-Tabellen/afa-tabellen.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Weitere_Steuertemen/Betriebspruefung/AfA-Tabellen/afa-tabellen.html)

<sup>27</sup> Preisschätzung via: <http://www.betriebshaftpflicht.info/>

<sup>28</sup> Preisschätzung via: <http://fv-bgn.de/8728>

<sup>29</sup> Preisschätzung via: <http://www.finanzservice-online.de/>

Kunde ein Getränk zum Essen (eigene Schätzung), wobei die Anteile von Getränken für 1,50 € (Softdrinks) und 1 € (Ayran und Wasser) gleichverteilt sind.

Produkt	Absatzmenge	Preis	Umsatz
Dürüm	3000	3,50 €	10.500 €
Burger	400	2,50 €	1.000 €
Menü	200	6 €	1.200 €
Getränk	1188	1,25 €	1.485 €
<b>GESAMTUMSATZ:</b>			<u>14.185 €</u>

Tab. 3: Ermittlung Gesamtumsatz pro Monat

Quelle: Eigene Darstellung

Der Gesamtumsatz von 14.185 € gilt als Prognose für die ersten 3 Monate (54 Arbeitsstunden in den Öffnungszeiten). Danach kann durch die Arbeit eines weiteren Mitarbeiters (84 Arbeitsstunden in den Öffnungszeiten) eine Umsatzerhöhung um den Faktor 1,5 auf 21.277,50 € erreicht werden.

### 9.3 Personalkostenplanung

Die Reinigungskraft wird in einem geringfügigen Beschäftigungsverhältnis zu einem Stundenlohn von 11,25 € eingestellt, was einem monatlichen Nettolohn von 180 € entspricht. Als Arbeitgeber fallen zusätzliche Sozialabgaben i. H. v. 46,20 € an.

Sobald ein zukünftiger Partner gefunden wurde, wird das Einzelunternehmen in eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) umgewandelt, sodass die Entlohnung in Form von Privatentnahmen i. H. v. 1.800 € je Gesellschafter getätigt wird.

### 9.4 Materialkostenplanung

Auf Basis der in Kapitel 4.3.2 errechneten Materialkosten pro verkaufter Einheit für das Produkt „Dürüm“ i. H. v. 1,32 € ergeben sich im Verhältnis zum Verkaufspreis Materialkosten i. H. v. 0,94 € für „Burger“ und 2,26 € für „Menü“. Wasser und Ayran können für 0,37 € pro Einheit bezogen bzw. hergestellt werden, Softdrinks für 0,57 €. Daraus entsteht folgender Materialaufwand pro Monat:

Produkt	Absatzmenge	Kosten	Aufwand
Dürüm	3000	1,32 €	3.960 €
Burger	400	0,94 €	376 €
Menü	200	2,26 €	452 €
Ayran/Wasser	594	0,37 €	219,78 €
Softdrink	594	0,57 €	338,58 €
<b>GESAMTAUFWAND:</b>			<u>5.346,36 €</u>

Tab. 4: Ermittlung Materialaufwand pro Monat

Quelle: Eigene Darstellung

Parallel zu dem in Kapitel 9.2 beschriebenen Umsatzzuwachs, steigt nach 3 Monaten auch der Materialgesamtaufwand um den Faktor 1,5 auf 8.019,54 €.

## 9.5 Sonstige Kostenpositionen

Im ersten Geschäftsquartal wird für Marketingkosten eine feste Quote von 4% des Umsatzes veranschlagt, was in etwa dem Durchschnitt kleiner und mittlerer Unternehmen entspricht (Burnett, 1993, S. 582). Daraus ergeben sich 570 € pro Monat. Im darauffolgenden Zeitraum wird dieser Betrag trotz steigenden Umsatzes beibehalten, da sich der Umfang der Marketingmaßnahmen nicht erhöht. Für Verwaltungskosten (Beratung, Versicherungen, Bürobedarf) wird als Quote zu jeder Zeit 8% vom Umsatz veranschlagt. Dieser Betrag beinhaltet einmalige Kosten z.B. für die Gewerbeanmeldung i. H. v. 40 €<sup>30</sup> und wiederkehrende Kosten z.B. für die GEMA-Gebühr i. H. v. 219,72 € jährlich<sup>31</sup> oder für das Gehalt des Steuerberaters, sowie ein Puffer für unvorhersehbare Ausgaben.

Hinzu kommt eine monatliche Miete i. H. v. maximal 1.400 € und monatliche Versicherungsbeiträge i. H. v. 80 €.

## 9.6 Gewinn- und Verlustrechnung

	2014/15	2015/16	2016/17
Umsatzerlöse	206.557,02 €	225.334,92 €	225.334,92 €
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	82.443,90 €	89.938,80 €	89.938,80 €
<b>= Rohergebnis</b>	<b>124.113,12 €</b>	<b>135.396,12 €</b>	<b>135.396,12 €</b>
- Personalaufwand	2.714,40 €	2.714,40 €	2.714,40 €
- Abschreibungen	2.760,00 €	2.760,00 €	2.760,00 €
- sonstiger Aufwand	88.526,20 €	88.226,40 €	88.226,40 €
<b>= Betriebsergebnis</b>	<b>30.112,52 €</b>	<b>41.695,32 €</b>	<b>41.695,32 €</b>
- Zins- und Tilgungsaufwand	7.650,00 €	7.320,00 €	6.990,00 €
<b>= Finanzergebnis</b>	<b>22.462,52 €</b>	<b>34.375,32 €</b>	<b>34.705,32 €</b>
- Steuern vom Ertrag	0,00 €	1.440,60 €	1.499,40 €
<b>= Jahresüberschuss</b>	<b>22.462,52 €</b>	<b>32.934,72 €</b>	<b>33.205,92 €</b>

Tab. 5: Gewinn- und Verlustrechnung

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Errechnung der Umsatzerlöse wird auf Speisen, die vor Ort im Sitzen verzehrt werden, und auf Getränke eine Umsatzsteuer von 19% erhoben. Speisen, die mitgenommen oder vor Ort im Stehen verzehrt werden, werden mit 7% besteuert. Speisen zu 19% und Speisen zu 7% machen dabei jeweils 50% der insgesamt verkauften Speisen aus. Für die gekauften Zutaten wird eine einheitliche Vorsteuer von 7% berechnet. Daraus ergibt sich für das erste Geschäftsjahr ein Umsatzsteueraufkommen von 27.495,48 € (2. und 3. Jahr: 29.995,08 €) und ein Vorsteuerbetrag von 5.771,04 € (2. und 3. Jahr: 6.295,68 €).

<sup>30</sup> Siehe:

[http://www.wuerzburg.de/de/buerger/buergerbuero/gewerbe/gewerbeanmeldung/402154.Wie\\_viel\\_kostet\\_die\\_Gewerbeanmeldung.html](http://www.wuerzburg.de/de/buerger/buergerbuero/gewerbe/gewerbeanmeldung/402154.Wie_viel_kostet_die_Gewerbeanmeldung.html)

<sup>31</sup> Siehe:

[https://www.gema.de/fileadmin/user\\_upload/Musiknutzer/Tarife/Tarife\\_ad/tarifuebersicht\\_gaststaetten.pdf](https://www.gema.de/fileadmin/user_upload/Musiknutzer/Tarife/Tarife_ad/tarifuebersicht_gaststaetten.pdf)

Der sonstige Aufwand setzt sich zusammen aus Miete (warm, 1.400 € p. M.), Versicherungen (80 € p. M.) und Ausgaben für Marketing (570 € p. M.). Dem ersten Quartal des ersten Geschäftsjahres wird zudem der Kapitalbedarf für Umbau (3.000 €) und Anlaufphase (4.315 €) zugerechnet. Die Verwaltungskosten betragen im ersten Quartal 1.134,80 € p. M. und durch die Umsatzsteigerung 1.702,20 € p. M. in den darauffolgenden Quartalen. Die Privatentnahmen belaufen sich auf 1.800 € p. M. und erhöhen sich nach 3 Monaten auf 3.600 € p. M. aufgrund des zweiten Gesellschafters. Die korrekte Besteuerung dieser Entnahmen und die Finanzierung sozialer Absicherungen liegen in der Verantwortung des Einzelunternehmers bzw. später des jeweiligen Gesellschafters.

Die Gewerbesteuer wurde mittels Würzburger Hebesatz i. H. v. 420% und unter Berücksichtigung eines Freibetrags für Einzelunternehmen/Personengesellschaften i. H. v. 24.500 € berechnet.

## **9.7 Liquiditätsplanung**

Der folgende Liquiditätsplan beinhaltet neben dem in diesem Geschäftsplan vorgestellten Verlauf („Plan“) noch eine pessimistische Sichtweise („pess.“), in der die Umsätze um 25% geringer ausfallen. In beiden Varianten bleibt das Unternehmen in den ersten drei Jahren zahlungsfähig. Ertragssteuerpflichtige Gewinnentnahmen und durch Überschüsse ermöglichte Neuinvestitionen sind nicht dargestellt, da ein genauer Zeitpunkt für diese Tätigkeiten schwer zu prognostizieren ist. Es ist jedoch zu beachten, dass im Planverlauf ein Teil der in Kapitel 2.4 vorgestellten Erweiterungen des Unternehmens finanziell bereits nach dem ersten Jahr umzusetzen ist. Im Anschluss daran ist ein aktuellerer Liquiditätsplan anzufertigen, der die zusätzlich entstehenden Ein- und Auszahlungen berücksichtigt. Im pessimistischen Verlauf ist im zweiten Geschäftsjahr eventuell ein zusätzlicher Kredit zur Finanzierung der Angebotserweiterung vorzunehmen, damit die Gewinne langfristig nicht stagnieren.

Position	Q I 2014/15	Q II 2014/15	Q III 2014/15	Q IV 2014/15	Q I 2015/16	Q II 2015/16	Q III 2015/16	Q IV 2015/16	2015/16	2016/17
Anfangsbestand Kasse	Plan 35.000,00 €	20.405,53 €	31.106,86 €	41.808,19 €	35.000,00 €	46.509,52 €	57.293,35 €	68.077,18 €	78.861,01 €	82.204,24 €
	pess. 35.000,00 €	14.764,02 €	17.003,10 €	19.242,17 €	35.000,00 €	15.481,24 €	17.802,81 €	20.124,39 €	22.445,96 €	18.767,53 €
Einzahlungen Verkauf	Plan 42.555,00 €	63.832,50 €	63.832,50 €	63.832,50 €	63.832,50 €	63.832,50 €	63.832,50 €	63.832,50 €	255.330,00 €	255.330,00 €
	pess. 31.916,25 €	47.874,38 €	47.874,38 €	47.874,38 €	47.874,38 €	47.874,38 €	47.874,38 €	47.874,38 €	191.497,50 €	191.497,50 €
Vorsteuer	Plan 1.049,29 €	1.573,92 €	1.573,92 €	1.573,92 €	5.771,05 €	1.573,92 €	1.573,92 €	1.573,92 €	6.295,68 €	6.295,68 €
	pess. 786,97 €	1.180,44 €	1.180,44 €	1.180,44 €	4.328,29 €	1.180,44 €	1.180,44 €	1.180,44 €	4.721,76 €	4.721,76 €
<b>Einzahlungen (EZ)</b>	<b>Plan 43.604,29 €</b>	<b>65.406,42 €</b>	<b>65.406,42 €</b>	<b>65.406,42 €</b>	<b>65.406,42 €</b>	<b>65.406,42 €</b>	<b>65.406,42 €</b>	<b>65.406,42 €</b>	<b>261.625,68 €</b>	<b>261.625,68 €</b>
	<b>pess. 32.703,22 €</b>	<b>49.054,82 €</b>	<b>49.054,82 €</b>	<b>49.054,82 €</b>	<b>49.054,82 €</b>	<b>49.054,82 €</b>	<b>49.054,82 €</b>	<b>49.054,82 €</b>	<b>196.219,26 €</b>	<b>196.219,26 €</b>
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	Plan 16.039,08 €	24.058,62 €	24.058,62 €	24.058,62 €	88.214,94 €	24.058,62 €	24.058,62 €	24.058,62 €	96.234,48 €	96.234,48 €
	pess. 12.029,31 €	18.043,97 €	18.043,97 €	18.043,97 €	66.161,21 €	18.043,97 €	18.043,97 €	18.043,97 €	72.175,86 €	72.175,86 €
Löhne & soziale Aufw.	678,60 €	678,60 €	678,60 €	678,60 €	2.714,40 €	678,60 €	678,60 €	678,60 €	2.714,40 €	2.714,40 €
Investitionen	13.800,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	13.800,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Zinsen Fremdkapital	412,50 €	412,50 €	412,50 €	412,50 €	1.650,00 €	330,00 €	330,00 €	330,00 €	1.320,00 €	990,00 €
Tilgung Fremdkapital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Sonstige Aufwendungen	22.269,40 €	22.056,60 €	22.056,60 €	22.056,60 €	88.439,20 €	22.056,60 €	22.056,60 €	22.056,60 €	88.226,40 €	88.226,40 €
Umsatzsteuer	Plan 4.999,18 €	7.498,77 €	7.498,77 €	7.498,77 €	27.495,49 €	7.498,77 €	7.498,77 €	7.498,77 €	29.995,08 €	29.995,08 €
	pess. 3.749,39 €	5.624,08 €	5.624,08 €	5.624,08 €	20.621,62 €	5.624,08 €	5.624,08 €	5.624,08 €	22.496,31 €	22.496,31 €
Gewerbesteuer	Plan 0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.440,60 €	1.499,40 €
	pess. 0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Auszahlungen (AZ)</b>	<b>Plan 58.198,76 €</b>	<b>54.705,09 €</b>	<b>54.705,09 €</b>	<b>60.705,09 €</b>	<b>228.314,03 €</b>	<b>54.622,59 €</b>	<b>54.622,59 €</b>	<b>54.622,59 €</b>	<b>225.930,96 €</b>	<b>225.659,76 €</b>
	<b>pess. 52.939,20 €</b>	<b>46.815,74 €</b>	<b>46.815,74 €</b>	<b>52.815,74 €</b>	<b>199.386,42 €</b>	<b>46.733,24 €</b>	<b>46.733,24 €</b>	<b>46.733,24 €</b>	<b>192.932,97 €</b>	<b>192.602,97 €</b>
<b>AB + EZ - AZ</b>	<b>Plan 20.405,53 €</b>	<b>31.106,86 €</b>	<b>41.808,19 €</b>	<b>46.509,52 €</b>	<b>46.509,52 €</b>	<b>57.293,35 €</b>	<b>68.077,18 €</b>	<b>78.861,01 €</b>	<b>82.204,24 €</b>	<b>118.170,16 €</b>
<b>Endbestand</b>	<b>pess. 14.764,02 €</b>	<b>17.003,10 €</b>	<b>19.242,17 €</b>	<b>15.481,24 €</b>	<b>15.481,24 €</b>	<b>17.802,81 €</b>	<b>20.124,39 €</b>	<b>22.445,96 €</b>	<b>18.767,53 €</b>	<b>22.383,82 €</b>

Tab. 6: 3-Jahres-Liquiditätsplanung

Quelle: Eigene Darstellung

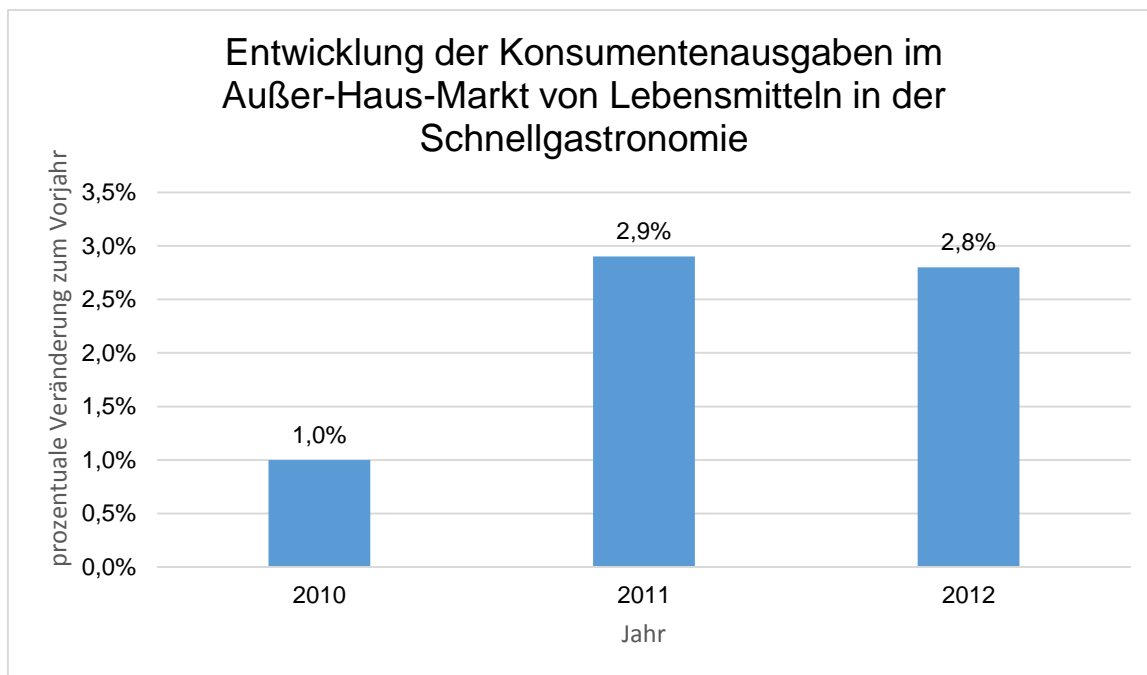


Abb. 6: Entwicklung der Konsumentenausgaben in der Schnellgastronomie

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Statista, 2014.

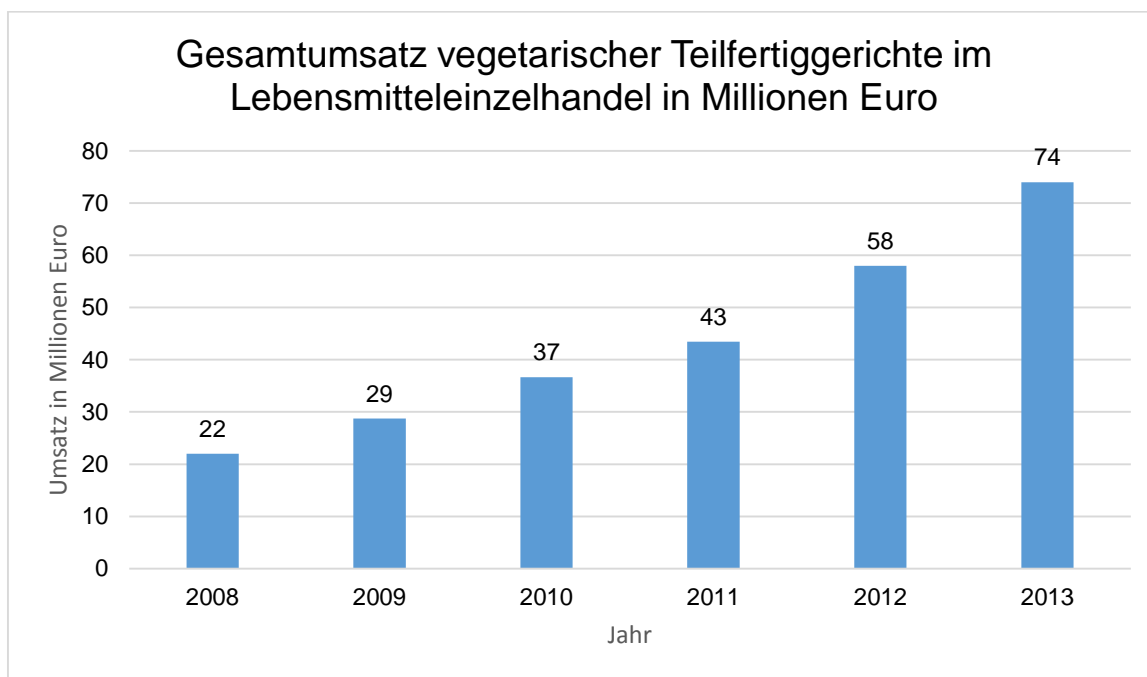


Abb. 7: Gesamtumsatz vegetarischer Teilfertiggerichte im Lebensmitteleinzelhandel

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Vegetarierbund Deutschland, 2013b.



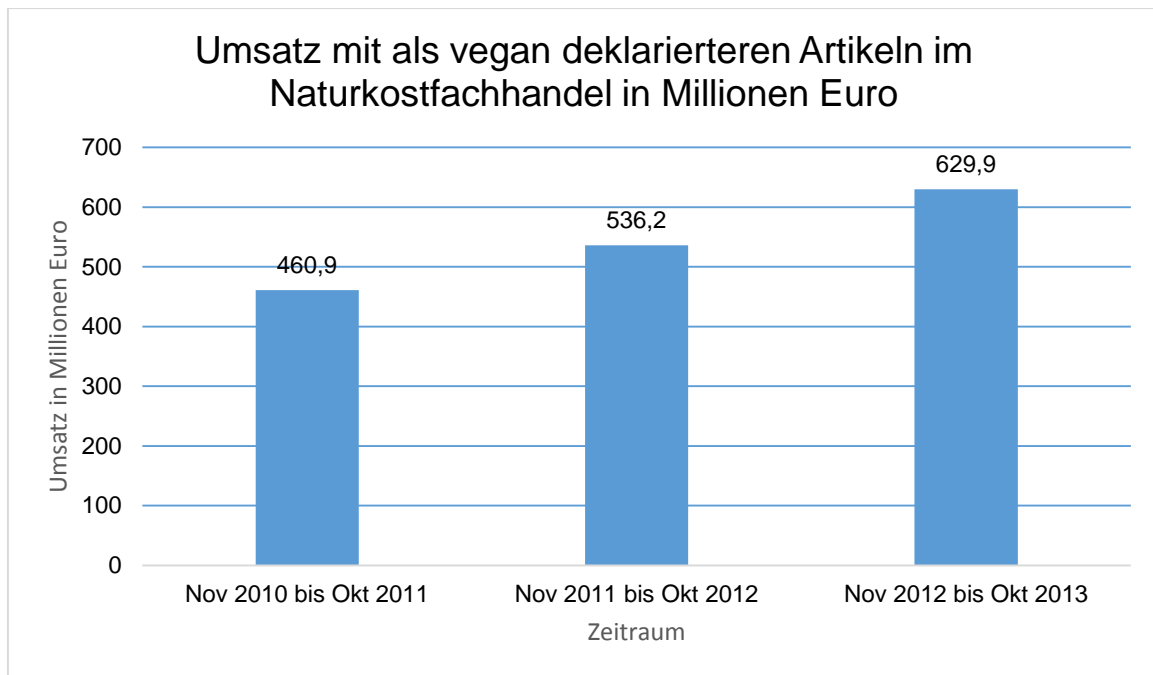


Abb. 8: Umsatz mit als vegan deklarierten Artikeln im Naturkostfachhandel

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft, 2014, S.10.

## 11 Quellen

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2011a), verfügbar unter: <https://ergebnisse.zensus2011.de/#StaticContent:096630000000>, zugegriffen am 19. April 2014.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2011b), verfügbar unter: [https://ergebnisse.zensus2011.de/#StaticContent:096630000000,BEV\\_1\\_4\\_2\\_1,m,t](https://ergebnisse.zensus2011.de/#StaticContent:096630000000,BEV_1_4_2_1,m,t) able, zugegriffen am 19. April 2014.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2014), verfügbar unter: [http://www.wuerzburg.de/media/www.wuerzburg.de/org/med\\_4341/418262\\_vergleich\\_h\\_stadt\\_und\\_landkreis.pdf](http://www.wuerzburg.de/media/www.wuerzburg.de/org/med_4341/418262_vergleich_h_stadt_und_landkreis.pdf), zugegriffen am 19. April 2014.

Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (2014), Zahlen, Daten, Fakten - Die Biobranche 2014, verfügbar unter: [http://www.boelw.de/uploads/media/ZDF\\_2014\\_BOELW\\_Web.pdf](http://www.boelw.de/uploads/media/ZDF_2014_BOELW_Web.pdf), zugegriffen am 19. April 2014.

Burnett, J. (1993), Promotion Management, Houghton Mifflin Company, 1. Auflage, Boston, MA.

Calaprice, A. (2010), The Ultimate Quotable Einstein, Princeton University Press, 1. Auflage, Princeton, NJ.

- Chang-Claude, J.; Frentzel-Beyme, R.; Eilber, U. (1992), Mortality pattern of German vegetarians after 11 years of follow-up, in: *Epidemiology*, 3. Jg., S. 395-401.
- Clark, W.; Polakov, W. N.; Trabold, F. W. (1922), *The Gantt chart: A working tool of management*, Ronald Press Company, 1. Auflage, New York, NY.
- Darby, K.; Batte, M. T.; Ernst, S.; Roe, B. (2006), Willingness to pay for locally produced foods: A customer intercept study of direct market and grocery store shoppers, in: *American Agricultural Economics Association*, ohne Jg., S. 1-31.
- Focus (2014), BIO war gestern, verfügbar unter: [http://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaft-bio-war-gestern\\_id\\_3672890.html](http://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaft-bio-war-gestern_id_3672890.html), zugegriffen am 17. Mai 2014.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2013), Jeder zehnte Deutsche ist ein „Flexitarier“, verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/lebenstil/essen-trinken/ernaehrung-jeder-zehnte-deutsche-ist-ein-flexitarier-12291233.html>, zugegriffen am 7. April 2014.
- Goodland, R. (1997), Environmental sustainability in agriculture: diet matters, in: *Ecological Economics*, 23. Jg., S. 189-200.
- Govindasamy, R.; Italia, J. (1999), Predicting willingness-to-pay a premium for organically grown fresh produce, in: *Journal of Food Distribution Research*, 30. Jg., S. 44-53.
- Handelsblatt (2014), Hygieneskandal hat Auswirkungen: Kunden meiden Burger King, verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handelsdienstleister/hygiene-skandal-hat-auswirkungen-kunden-meiden-burger-king/9860878.html>, zugegriffen am 17. Mai 2014.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press, 1. Auflage, Cambridge, MA.
- Keachie, E. C.; Fontana, R. J. (1966), Effects of learning on optimal lot size, in: *Management Science*, 13. Jg., S. 102-108.
- Key, T. J.; Appleby, P. N.; Rosell, M. S. (2006), Health effects of vegetarian and vegan diets, in: *Proceedings of the Nutrition Society*, 65. Jg., S. 34-41.
- Lee, S. F.; Ko, A. S. O. (2000), Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology, in: *Managerial Auditing Journal*, 15. Jg., S. 68-76.
- Mason, C.; Stark, M. (2004), What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels, in: *International Small Business Journal*, 22. Jg., S. 227-248.

- McDonald's Deutschland Inc. (2013), Pressemitteilung: McDonald's Deutschland setzt Wachstum fort, verfügbar unter: <http://p-t-m.eu/wp/wp-content/uploads/2013/02/JPK2013McDonald%E2%80%99s2012.pdf>, zugegriffen am: 22. Mai 2014.
- Meyer, C. (Minister für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz Niedersachsen), Interview veröffentlicht auf Spiegel Online, 1. März 2014, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/interview-mit-niedersachsens-landwirtschaftsminister-christian-meyer-a-953089.html>, zugegriffen am 9. Mai 2014.
- PETA Deutschland e.V. (2014), 10 Gründe vegan zu werden, verfügbar unter: <http://www.peta2.de/10gruende>, zugegriffen am 16. Mai 2014.
- Peters, M. (Generalsekretariat Bayerischer Bauernverband), Interview veröffentlicht in Main-Post, Würzburg, 25. April 2014, S.17.
- Phillips, R. L.; Lemon, F. R.; Beeson, W. L.; Kuzma, J. W. (1978), Coronary heart disease mortality among Seventh-Day Adventists with differing dietary habits: a preliminary report, in: The American journal of clinical nutrition, 31. Jg, S. 191-198.
- Plinke, W. (2000), Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Berlin, S. 3-99.
- Sinha, R.; Park, Y.; Graubard, B. I.; Leitzmann, M. F.; Hollenbeck, A.; Schatzkin, A.; Cross, A. J. (2009), Meat and meat-related compounds and risk of prostate cancer in a large prospective cohort study in the United States, in: American journal of epidemiology, 170. Jg., S. 1165-1177.
- Spiegel Online (2014), McDonald's: Gentechnik im Burger, verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/mcdonald-s-gentechnik-in-chickenburger-und-chickennuggets-a-966345.html>, zugegriffen am 13. Mai 2014.
- Spiller, A.; Schulze, B. (2008), Trends im Verbraucherverhalten: Ein Forschungsüberblick zum Fleischkonsum, in: Spiller, A. / Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft: Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, 1. Auflage, Göttingen, S. 233-271.
- Statista (2014), Entwicklung der Konsumentenausgaben im Außer-Haus-Markt von Lebensmitteln 2010 bis 2012 im Vergleich zum Vorjahr, verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/209509/umfrage/entwicklung-der-konsumentenausgaben-fuer-lebensmittel-ausser-haus>, zugegriffen am 19. April 2014.

- Süddeutsche Zeitung (2013), Lebensmittelskandal in Europa – Das große Fressen, verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/panorama/lebensmittelskandal-in-europa-das-grosse-fressen-1.1600689>, zugegriffen am 17. Mai 2014.
- Techniker Krankenkasse (2013), Iss was, Deutschland?, verfügbar unter: [http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/498464/Datei/64172/TK\\_Studienband\\_zur\\_Ernaehrungsumfrage.pdf](http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/498464/Datei/64172/TK_Studienband_zur_Ernaehrungsumfrage.pdf), zugegriffen am 19. April 2014.
- The Vegan Society (2014), History – We’ve come a long way!, verfügbar unter: <http://www.vegansociety.com/society/history>, zugegriffen am 18. Mai 2014.
- Vegetarierbund Deutschland e.V. (2013a), Anzahl der Vegetarier in Deutschland, verfügbar unter: <https://www.vebu.de/lifestyle/anzahl-der-vegetarierinnen>, zugegriffen am 19. April 2014.
- Vegetarierbund Deutschland e.V. (2013b), Rekordumsatz mit Fleischalternativen, verfügbar unter: <https://vebu.de/lifestyle/essen-a-trinken/fleischalternativen/1694-rekordumsatz-mit-fleischalternativen>, zugegriffen am 19. April 2014.
- Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. (2014), Lebensmittel und ihre Umweltauswirkungen, verfügbar unter: <http://www.vzbv.de/cps/rde/xbcr/vzbv/Lebensmittel-Umwelt-Umfrage-langfassung-vzbv-forsa-2014.pdf>, zugegriffen am 19. April 2014.
- Weirich, H. (1982), The TOWS Matrix–A Tool for situational analysis, in: Long Range Planning, 15. Jg., S. 54-66.
- Weinberg, T.; Pahrman, C. (2012), Social Media Marketing: Strategien für Twitter, Facebook & Co., O'Reilly Germany.
- Wibbecke, A. (2012), Vegetarisch-Vegane-Lebenswelten-Studie, verfügbar unter: <http://vegetarisch-vegane-lebenswelten.blogspot.de/2012/01/zusammenfassung-der-ersten-vvl-studie.html>, zugegriffen am 19. April 2014.
- WirtschaftsWoche (2014), Wer am Vegan-Trend verdient, verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/technologie/forschung/ernaehrung-wer-am-vegan-trend-verdient/9639678.html>, zugegriffen am 16. Mai 2014.
- YouGov Deutschland AG (2014), Frühlingssalat statt Osterbraten: Vegane Ernährung auf dem Vormarsch, verfügbar unter: <http://research.yougov.de/presse/2014/pressemitteilung-vegane-ernaehrung>, zugegriffen am 22. April 2014.
- Zeit Online (2013), Serie Deutschlandkarte – Vegane Restaurants, verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2013/45/deutschlandkarte-vegane-restaurants>, zugegriffen am: 17. Mai 2014.

Zösch, S. (Geschäftsführer Vegetarierbund Deutschland e.V.), Email empfangen am 11. Mai 2014.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre, dass ich die Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die diesen Quellen und Hilfsmitteln wörtlich oder sinngemäß entnommene Ausführung als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Würzburg, den .....

.....

(Name)