

- › Leistungsnachweis zur LV Business Plan
- › LBA: Prof. Dr. Thomas Peisl
- › J. Brugger | G. Hepke | S. Reindl | S. Staudinger
- › FH Salzburg | EMTA 2005 | SS 2009

Business Plan **tea2go**



I INHALTSVERZEICHNIS

I	INHALTSVERZEICHNIS	I
II	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	II
1	EXECUTIVE SUMMARY	1
2	DAS PRODUKT tea2go	4
2.1	Grundidee	4
2.2	Kundennutzen und Vorteile	4
2.3	Alleinstellungsmerkmale	5
2.4	Produktlinien	5
2.5	Preise	6
2.6	Leistungsumfang	7
2.7	Langfristige Attraktivität	7
2.8	Patent- & Schutzrechte	7
2.9	Produktion und Fertigungsverfahren & Qualitätssicherung	7
3	UNTERNEHMENSZIELE & -STRATEGIE	9
3.1	Analyse der Ist-Situation	9
3.1.1	Stärken - Schwächen - Analyse des Unternehmens	9
3.1.2	Chancen - Risiken - Analyse der Unternehmensumwelt	9
3.1.3	Stakeholderanalyse	11
3.2	Unternehmensgrundsätze	11
3.3	Vision	12
3.4	Mission	13
3.5	Unsere Werte	13
3.6	Ziele	14
3.7	Strategien	14
4	MARKT & WETTBEWERB	17
4.1	Der Markt allgemein	17
4.2	Der Markt in Österreich	18
4.2.1	Der Teemarkt	18
4.2.2	Der „Take-away“-Markt	18
4.3	Ziel- & Kundensegmentanalyse	19
4.4	Chancen und Risiken im Zielsegment	19
4.5	Kundenbedürfnisse	20
4.6	Wettbewerbsanalyse	20
4.7	Konkurrenzanalyse	21
4.8	Stärken - Schwächen Profil	23
4.9	Risikomanagement der tea2go GmbH	24
4.9.1	Marktbezogene Risiken	24
4.9.2	Kommerzielle Risiken	24
4.9.3	Finanzwirtschaftliche Risiken	24
4.9.4	Naturbezogene Risiken	25
5	MARKETING	26
5.1	Markteintritt	26
5.2	Laufende Werbung & Kommunikation	26
6	Management und Organisation	28
6.1	Unternehmensgegenstand	28
6.2	Unternehmensleitung	28
6.3	Das Management Team	28
6.4	Ressourcen	31
6.5	Rechtsform	31
6.6	Organisation und Führung	32
6.7	Standort	33
6.8	Geschäftsmodell	34
7	FINANZIERUNG - tea2go IN ZAHLEN	35
III	ANHANG	III

II ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Produktübersicht 1.	5
Abbildung 2: Produktübersicht 2.	6
Abbildung 3: Stärken-Schwächen Analyse.	9
Abbildung 4: Chancen-Risiken Analyse.	10
Abbildung 5: Stakeholder Analyse.	11
Abbildung 6: Unternehmens- & Marketingstrategie.	15
Abbildung 7: Teeproduktion Weltweit.	17
Abbildung 8: Konkurrenzanalyse für tea2go.	22
Abbildung 9: Stärken-Schwächen Profil im Vergleich zum Hauptkonkurrenten.	23
Abbildung 10: Überblick der Gesellschafter und Unternehmensanteile.	32
Abbildung 11: Organigramm der tea2go GmbH.	33
Abbildung 12: Geschäftsmodell tea2go.	34
Abbildung 13: Geschäftsplan im Gesamtüberblick.	35
Abbildung 14: Absatzplanung 1.	36
Abbildung 15: Umsatzplanung.	37
Abbildung 16: Kapitalbedarfsrechnung 1.	37
Abbildung 17: Kapitalbedarfsrechnung 2.	38
Abbildung 18: Kapitalbedarfsrechnung 3.	38
Abbildung 19: Personalplanung.	39
Abbildung 20: Nutzwert-Analyse zur Standortwahl.	V
Abbildung 21: Nutzwert-Analyse zur Rechtsformwahl.	VI

1 EXECUTIVE SUMMARY

tea2go steht für ein wegweisendes Unternehmen, dessen Unverwechselbarkeit auf der Philosophie der neu erfundenen Magie des Teetrinkens beruht. Dadurch soll eine neue Teekultur geprägt werden.

In Salzburg bieten Gastronomiebetriebe derzeit nur eine begrenzte Auswahl an Teekreationen an und ordnen sich eher in die Reihen der Coffee Shops ein. Im Zuge der Konkurrenzanalyse konnte kein to go Anbieter gefunden werden, der nur durch sein Teeangebot überzeugen konnte. Wir sehen deshalb tea2go als eine erfolgversprechende Alternative zum bestehenden Gastronomieangebot in Salzburg.

Der einzigartige Kundennutzen von tea2go liegt im Produktangebot, das sich zum einen durch die Kombination von qualitativ hochwertigen Teesorten sowie kreativen Zutaten auszeichnet. Und zum anderen durch den damit verbundenen Gesundheitsaspekt, da verschiedene Teesorten auf den Menschen unterschiedliche positive Auswirkungen haben.

Diese beiden Teilaspekte des Kundennutzen bringen somit im Vergleich zum bestehenden Angebot von Coffe to go Anbietern entscheidende Vorteile für die Kunden – kurz gesagt: wir heben uns von unserer Konkurrenz in Salzburg durch unser unverwechselbares Teeangebot ab.

Dadurch ergibt sich, dass tea2go Kunden anspricht, die Wert auf nachhaltige Produkte, einen ganzheitlichen Lebensstil und ein unverwechselbares Teeerlebnis legen. Für diese Qualität wird von Kunden gerne auch ein angemessener Preis akzeptiert. In Ergänzung zu unserem zuvorkommenden Service ergeben sich daraus Premiumprodukte in einem durchaus hochpreisigen Segment.

Unsere Zielgruppe bilden all jene, die bereits begeisterte Teetrinker sind und all jene, die wir noch überzeugen wollen, es zu werden. Somit ergibt sich eine partielle Massenmarktbearbeitung, was auf den ersten Blick zu weit gefasst scheint und weiteren Erklärungsbedarf erfordert.

In den letzten Jahren konnte eindeutig ein Trend Richtung Gesundheit und ganzheitlicher Lifestyle in allen Bevölkerungsschichten ausgemacht werden, was unsere

Zielgruppenentscheidung qualitativ unterstreicht. Von einer quantitativen Sichtweise betrachtet, trinken Österreicher durchschnittlich 25 Liter Tee pro Jahr. Im internationalen Vergleich können österreichische Teetrinker zwar nicht mithalten, dennoch erfreut sich Tee wachsender Beliebtheit – ein Aufwärtstrend, auf den wir mit unserer ganzheitlichen Geschäftsidee reagieren.

Für unseren Standort in Salzburg rechnen wir ausgehend von 180.000 Gästen mit einem Absatzpotential von 272.400 im ersten Jahr (dabei wurden alle Produkte berücksichtigt). Dabei rechnen wir damit, dass geschätzte 70% der Gäste das to go Angebot nutzen werden und die restlichen 30% ihren Tee in unserem Lokal genießen werden.

Jahrelange Erfahrung im Bereich der Systemgastronomie und der internationalen Hotellerie kombiniert mit fundiertem theoretischen Wissen ermöglichen dem Team hinter tea2go entscheidungsrelevante Themen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten um letztendlich die für das Unternehmen richtige Entscheidung treffen zu können. Die strategisch wichtigste Ressource stellt somit bei tea2go das Humankapital dar.

Die Rechtsform von tea2go ist die einer GmbH. Diese Entscheidung stützen wir v.a. auf den Haftungsaspekt sowie den Aspekt der Kapitalbeschaffung durch die Aufnahme neuer Gesellschafter. Gleichzeitig besteht ebenso die Möglichkeit der raschen und unkomplizierten Übertragung von Gesellschaftsanteilen.

Als Standort kam aufgrund der Gebundenheit an den Studienort aller Gesellschafter nur das Bundesland Salzburg in Frage. Die wesentliche Entscheidung für einen Standort in Salzburg Stadt beruht ferner auf dem Image des Standortes sowie der innerörtlichen Verkehrsanbindung.

Bezüglich unserer Lieferanten unterscheiden wir in Rohstofflieferanten und Produktlieferanten. Beiden Gruppen stehen wir in höchstem Respekt und fairen Handelabsichten gegenüber. Die zweite Gruppe stellt für uns einen verlässlichen Partner in unserer unmittelbaren Nähe dar. Diese Kooperationsbereitschaft sehen wir als einen strategisch wichtigen Faktor. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten wird dabei als gering eingeschätzt, da Tee über internationale Rohstoffmärkte verfügbar ist. Allerdings sind langfristige Verträge unabdinglich, da dem Kunden eine gleichbleibende Qualität geboten werden muss.

Wir sehen eine Gefahr im Substitutionsrisiko durch die Kunden selbst, da Teebeutel aus einem Supermarkt immer billiger sein werden, als in einem Lokal. Dadurch ist die Verfügbarkeit von Substitutionsprodukten für die Kunden gegeben. Die geringen Wechselkosten erleichtern es dem Kunden einfach den Anbieter zu wechseln. Diesem Risiko entgegenen wir mit unserem ganzheitlichen Konzept, welches unseren Kunden einen dritten Raum neben hektischer Arbeitswelt und alltäglichem Zuhause bietet. In dieser Atmosphäre servieren wir ihnen ein unverwechselbares Teeerlebnis, welches sie zu unseren Stammkunden machen wird.

2 DAS PRODUKT tea2go

2.1 Grundidee

tea2go bietet seinen Kunden analog zu Coffe to go Tee zum Mitnehmen an. Dabei stehen den Kunden eine Vielzahl von Teesorten, Geschmacksrichtungen und Varianten zur Auswahl.

Impuls für diese Idee ist die Teekultur, wie sie in Asien seit jeher gepflegt wird und nach wie vor in jeder Generation erneut Anklang findet.

tea2go bietet Getränke die einerseits die traditionelle, entspannende Wirkung des Tees und andererseits den kreativen Einfluss von Zutaten und Gewürzen aus der modernen Küche vereinen. So schafft tea2go mit seinen Produkten eine Brücke zwischen Osten (Asien als traditionsreiches Herkunftsgebiet des Tees und der Teekultur) und Westen (Zutaten und Geschmäcker der modernen internationalen Küche). Es soll mit tea2go eine neue Teekultur geprägt werden. Tee zu trinken soll wieder cool und ‚in‘ sein und Coffe to go soll eine interessante und erfolgreiche Alternative gegenüber stehen.

2.2 Kundennutzen und Vorteile

Der Kundennutzen von tea2go liegt überwiegend im Gesundheitsaspekt, denn verschiedene Teesorten haben auf den Menschen unterschiedliche positive Auswirkungen. So gibt es Tees, die entspannen, Tees, die munter machen, Tees, die bestimmte Körperfunktionen unterstützen. Neben der Gesundheit soll auch die große Vielfalt ein wesentlicher Kundennutzen sein. Die große Bandbreite and Teesorten und Geschmacksrichtungen sowie Aromen ist für die Kunden ein entscheidender Nutzen. Diese beiden wesentlichen Kundennutzen sind im Vergleich zum Angebot von Coffe to go Anbietern auch entscheidende Vorteile für die Kunden: Tee ist gesünder als Kaffee und Tee ist wesentlich vielfältiger als Kaffee.

2.3 Alleinstellungsmerkmale

Die wesentlichen Alleinstellungsmerkmale von tea2go im bestehenden Markt (Salzburg Stadt) sind die folgenden:

- Unverwechselbarkeit der kreativen Kombinationen von Teesorten und anderen Zutaten & Gewürzen (es gibt in Salzburg kein vergleichbares Café-Konzept)
- Tee als spannende und gesunde Alternative zu Kaffee
- Vielseitigkeit des Produktes (unterschiedliche Wirkungen von Tee auf den Menschen)
- Einzigartige Dienstleistung am POS (im Mittelpunkt stehen der persönliche Service für den Kunden und die Wahrnehmung und Erfüllung seiner Ansprüche)

2.4 Produktlinien

Für das Gesamtkonzept tea2go sind zB folgende Produktlinien und Produkte geplant:

SCHWARZER TEE	GRÜNER TEE
Schwarzer Milchtee mit Sagoperlen	Pomelo-Grüntee (mit Aloewürfeln)
Schwarzer Milchtee mit Kräutergelee	Zitronengras-Grüntee mit Honig
Pomelo-, Zitronen- oder Pflaumen-Schwarztee	Sakura-Sencha Milchtee
Karamel-, oder Lychee-Milchtee	Mango-Grüntee (mit Aloewürfeln)
Schoko-Milchtee mit Sagoperlen...	Jasmin-Grüntee mit Fruchtgelee
Schwarztee mit Pflaume und Sagoperlen	Zitronen-Jasmin-, oder Apfel-Grüntee
Milchtee mit Rose	Pflaumen-Grüntee (mit Aloewürfeln)
...	...

Abbildung 1: Produktübersicht 1.

TEEPUCCINO	FROZEN TEA
Schwarzer Teepuccino	Kokos und Erdnüssee
Ingwer Teepuccino	Pomelo mit Kräutergelee
Karamel Teepuccino	Mango
Honig-Kürbis Teepuccino	Milchtee mit Kräutergelee
Kokos-Matcha Teepuccino	Matcha mit roten Bohnen
Schwarztee mit Pflaume und Sagoperlen	Zitrone-Minze
...	...

Abbildung 2: Produktübersicht 2.

Neben den genannten und weiteren Teemischgetränken soll es auch eine Linie „tea2go Specials“ geben sowie in bestimmten Intervallen wechselnde besondere Empfehlungen. Eine kleine Auswahl an Kaffee- und Kakaogetränken ergänzen das Teesortiment. Auch hier wird das Konzept der kreativen Kombinationen (zB Kaffe Latte auf Eis mit Sagoperlen) angewandt. Ein Großteil der Getränke kann entweder kalt (auf Eis aus dem Shaker) oder als Heißgetränk angeboten werden. Weiters gibt es zwei verschiedene Getränkegrößen.

Zusätzlich zu den Getränken gibt es eine kleine Auswahl an Gebäck und Obstspeisen (süß und salzig) wie zB Matcha Käsekuchen, Muffins mit roten Bohnen oder Obstsalat mit Chili und Gewürzen. Auch hier finden sich die Teesorten bzw die ergänzenden Zutaten wieder.

2.5 Preise

Die Preise der Getränke soll je nach Variante (Tee mit Aroma oder mit zusätzlichen Zutaten wie Sirup oder Gelee etc) und Größe zwischen 2,50 und 5,80 € liegen. Für das Gebäcksortiment sollen die Preise pro Portion zwischen 2,50 und 4,50 € liegen.

2.6 Leistungsumfang

Die Leistung im tea2go umfasst die Zubereitung der Getränke an einer modernen Tee-Bar. Es gibt zwar einige Sitzplätze am POS, jedoch ist tea2go grundsätzlich ein Selfservice und Take-Away Konzept. Die Mitarbeiter sorgen neben der Zubereitung für ein ansprechendes Ambiente am POS und für Sauberkeit.

2.7 Langfristige Attraktivität

Teegetränke entsprechen dem Trend von Gesundheit und Wellness und decken das Grundbedürfnis Durst ab. Das lange Bestehen der Teekultur in anderen Regionen der Welt lässt auch auf eine zukünftige Attraktivität schließen. Die vielseitigen Kombinationsmöglichkeiten von Teesorten und ergänzenden Zutaten ermöglichen es tea2go sein Sortiment laufen an die Bedürfnisse der Kunden und den aktuellen Zeitgeist anzupassen, um auf Dauer attraktive Produkte anbieten zu können.

2.8 Patent- & Schutzrechte

Derzeit sind dem tea2go Team keine bestehenden Schutzrechte auf Teemischgetränke oder deren Zubereitungsprozesse bekannt. Das Konzept von tea2go sowie alle Zubereitungsarten und deren Bezeichnungen werden aufgrund der bestehenden Marktrisiken (siehe Punkt ...) patentrechtlich geschützt. Dies soll vor allem tea2go vor direkten Nachahmern schützen und die Gefährdung des Aufbaues eines Markenimages verhindern.

2.9 Produktion und Fertigungsverfahren & Qualitätssicherung

Die Produkte des tea2go werden großteils aus Fertig- und Halbfertigprodukten à la Minute bei Bestellung zubereitet. Die Grundteesorten sind dabei immer fertig gebrüht vorrätig, ergänzende Zutaten wie Sirup, Früchte, Gelees etc werden fertig eingekauft bzw durch die Mitarbeiter in Leerzeiten vorbereitet. Viele der Produkte können bis zur

Produktion tiefgekühlt gelagert werden. Für das Gebäck wird ein Partnerbetrieb gesucht, der die Produkte nach tea2go Vorgabe vorbereitet (und zB täglich) liefert. Bei den Fertigungsverfahren sowie bei der internen Qualitätssicherung wird auf die langjährige Erfahrung einer der Gesellschafterinnen in der Systemgastronomie aufgebaut.

3 UNTERNEHMENSZIELE & -STRATEGIE

3.1 Analyse der Ist-Situation

3.1.1 Stärken - Schwächen - Analyse des Unternehmens

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Tangible Ressourcen: Finanzkraft vorhanden	Intangible Ressourcen: Kein Markenname
Intangible Ressourcen: Humankapital als wichtigste strategische Ressource	Private Atmosphäre als Problem bei Konflikten
Qualität interner Prozesse: durch kurze Wege gehen keine Informationen verloren	Begrenzte Räumlichkeit: Bei steigendem Wunsch der Gäste die Produkte vorort zu konsumieren kann es zu einem Kapazitätsproblem kommen
Motivierendes Klima in einem jungen und dynamischen Team	Begrenzttes Angebot
Innovationskraft	Begrenzte Kapazität bezogen auf die Zeitressourcen der Gesellschafter
Führungsstarkes Management	
Neues Konzept in Salzburg	
Langjährige Systemgastronomie-Erfahrung im Gesellschafterteam	
Pre-Opening-Erfahrung im Gesellschafterteam	

Abbildung 3: Stärken-Schwächen Analyse.

3.1.2 Chancen - Risiken - Analyse der Unternehmensumwelt

Die Umweltanalyse wurde anhand einer Branchenanalyse nach Porter durchgeführt, welche sich im Anhang befindet. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für tea2go die größte Gefahr die Abnehmermacht sowie der Wettbewerb in der Branche darstellen. Konkret ergeben sich für tea2go folgende Chancen und Risiken:

CHANCEN	RISIKEN
Hohe Zahlungsbereitschaft der Kunden für qualitativ hochwertige Getränke	Hart umkämpfter Markt, da es vielfältige Mitbewerber gibt
Markenloyalität	Hohe Rivalität in der Branche verwandter Produkte
Verfügbarkeit von Beschaffungsalternativen	Gefahr von neuen Konkurrenten durch geringe Markteintrittsbarrieren
Bewusstsein bezüglich Nachhaltigkeit in der Bevölkerung	Abhängigkeit von Naturkatastrophen und dadurch Mangel an Teelieferungen
Weiter steigendes Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung	Allgemeiner Preiskampf und Wirtschaftskrise erhöhen die Preissensitivität der Kunden
Langeweile am Coffe to Go Angebot	Verfügbarkeit von Substitutionsprodukten und geringe Wechselkosten
Steigendes Bedürfnis der Kunden nach innovativen, neuen und kreativen Produkten	

Abbildung 4: Chancen-Risiken Analyse.

3.1.3 Stakeholderanalyse

STAKEHOLDER - ANALYSE					
▼ Stakeholder:	--	-	o	+	++
Unternehmenssystem					
Arbeitsmarkt (Mitarbeiter - Aushilfen bzw. Teilzeitkräfte)			▪		○
Management (S. Reindl, S. Staudinger, G. Hepke, J. Brugger)			▪		○
Kontrollorgane (gibt es noch nicht, ev. Zukunftsperspektive)			⊙		
Anteilseigner (S. Reindl, S. Staudinger, G. Hepke, J. Brugger)			▪		○
Wirtschaftssystem					
Potentielle Kunden					
Begeisterte Teetrinker				▪	○
Potentielle Teetrinker			▪		○
Potentielle Mitarbeiter			▪		○
Lieferanten					
Lieferanten für Infrastruktur			▪	○	
Lieferanten für Rohstoffe und Produkte			▪	○	
Banken			▪	○	
Finanzanalysten					
Steuerberater			⊙		
Finanzamt			⊙		
Wirtschaftsführer (Benchmark)	▪		○		
Industrieverband (Branchenvertretung Systemgastronomie)			▪	○	
Gesellschaftssystem					
Medien (Lokale Printmedien wie Stadt- & Bezirksblatt)				⊙	
Gesundheits-, Sport- & Ernährungsexperten			▪		○
Anrainer		▪		○	
Stadt Salzburg			▪	○	
Allgemeine Öffentlichkeit			▪		○
Gewerkschaften			▪	○	
Behörden			⊙		
Politiker			⊙		
Jeder der trinkt			▪		○

Abbildung 5: Stakeholder Analyse.

3.2 Unternehmensgrundsätze

Die Grundprinzipien von tea2go sind hochgesteckt. Sie erklären, wofür tea2go steht und an welchen Werten und Grundsätzen sich das Unternehmen orientiert.

■ Kundenorientierung

Wir möchten unsere Kunden jeden Tag aufs Neue begeistern und ihnen einen Zufluchtsort aus dem Alltag bieten.

■ Mitarbeiterorientierung

Wir stellen die besten Mitarbeiter ein, motivieren und fördern sie. Sie stellen unsere wichtigste Ressource dar.

■ Soziales Engagement

Wir setzen uns an unserem Standort dafür ein, in Harmonie mit unserer Umwelt zu wirken. Weiters ist es uns wichtig, fair gehandelte Teepreise zu zahlen.

■ Premium Qualität

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse in allen Bereichen unseres Unternehmens sind für uns Grundvoraussetzung um die Bedürfnisse unserer anspruchsvollen Kunden zu befriedigen.

■ Wachstumsorientierung

Als Grundlage für unseren wirtschaftlichen Erfolg sehen wir ein stetiges, kontrolliertes und rentables Wachstum.

■ Produktorientierung

tea2go möchte Tee zu einer gesunden, modernen, interessanten und vielfältigen Alternative zu Tee machen, und eine neue Teekultur etablieren.

3.3 Vision

tea2go liegen besonders zwei Stakeholdergruppen am Herzen und daher sollen diese gezielt angesprochen und zufriedengestellt werden. Diese Grundüberlegung findet sich in unserem Bild der Zukunft wieder, in dem wir eine klare Kunden- sowie Mitarbeiterorientierung sehen. Daher steht letztendlich nicht das Produkt Tee im Vordergrund, sondern der Mensch und unser Beitrag zur Erfüllung seiner Bedürfnisse.

„Wir sind ein wegweisendes Unternehmen dessen Unverwechselbarkeit auf der Philosophie der neu erfundenen Magie des Teetrinkens beruht. Als dritten Raum

zwischen Wohnung und hektischen Alltag begeistert es Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen“.

3.4 Mission

„Mit unserer einzigartigen Dienstleistung wollen wir tea2go als den Premium Anbieter von Teespezialitäten in Salzburg in Übereinstimmung mit unserer Wertorientierung etablieren, und somit eine neue Teekultur prägen“

3.5 Unsere Werte

■ Ehrlichkeit

Ehrlichkeit im Umgang miteinander ist Voraussetzung für unsere Zusammenarbeit. Ehrliche Herzlichkeit und Hilfsbereitschaft gegenüber dem Kunden unterscheidet uns von der „trainierten Freundlichkeit“ in unpersönlichen Systemgastronomiebetrieben.

■ Fairness

Fairplay im Umgang mit allen Menschen (Gästen, Mitarbeitern, Lieferanten, Handwerkern, ...) bestimmt unser Handeln.

■ Wirtschaftlichkeit

Wir führen tea2go verantwortungsvoll, um einen sicheren Fortbestand durch eine gesunde, finanzielle Substanz zu sichern. Das Erreichen unserer gesteckten wirtschaftlichen Ziele (Umsätze) ist die Basis für weitere Investitionen.

■ Offenheit

Wir leben im tea2go Offenheit und Respekt für andere Kulturen.

■ Nachhaltigkeit

Wir tätigen zukünftige Schritte und Entscheidungen unter Berücksichtigung und Wertschätzung unserer Umwelt. Wir leisten unseren Beitrag zur Förderung einer intakten Umwelt.

3.6 Ziele

Aufbauend auf den Informationen, die sich aus der SWOT Analyse sowie aus der Vision von tea2go ergeben, lässt sich in weiterer Folge ein Zielkatalog ableiten. Im Rahmen dieser Planung der nächsten Geschäftsjahre soll einmal jährlich ein Meeting zur Zielplanung erfolgen, da die Ziele von tea2go bottom up gebildet werden sollen. Das offene Bekenntnis zu Gewinn und dem damit verbundenen Unternehmenswert ist in diesem Zusammenhang für uns selbstverständlich.

3.7 Strategien

tea2go legt seinen Fokus darauf, keine Me-too-Produkte anzubieten, sondern geht einen Weg hin zu echten Innovationen und Premium Produkten, abgestimmt auf die Bedürfnisse der Kunden um einem Substitutionsrisiko zu entgehen. Die oft zitierte Aussage von Prahalad und Hamel „Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben“, nimmt sich das Management Team von tea2go zu Herzen und sieht Tee Know How als seine Kernkompetenz. Basierend auf diesen Überlegungen ergeben sich für tea2go konkrete Unternehmens- und Marktstrategien und strategische Optionen, die in nachstehender Abbildung verdeutlicht werden sollen.

■ Unternehmens- und Marktstrategie

In der Abbildung lässt sich erkennen, welcher strategischen Option tea2go in Zukunft nachgehen möchte. Die schwarzen Pfeile beschreiben den Status Quo, die grauen stellen eine potenzielle Strategiealternative dar. Diese strategische Ausrichtung erfolgt in Abstimmung mit den Informationen die sich aus der SWOT Analyse ergeben haben, sowie dem Zielkatalog von tea2go.

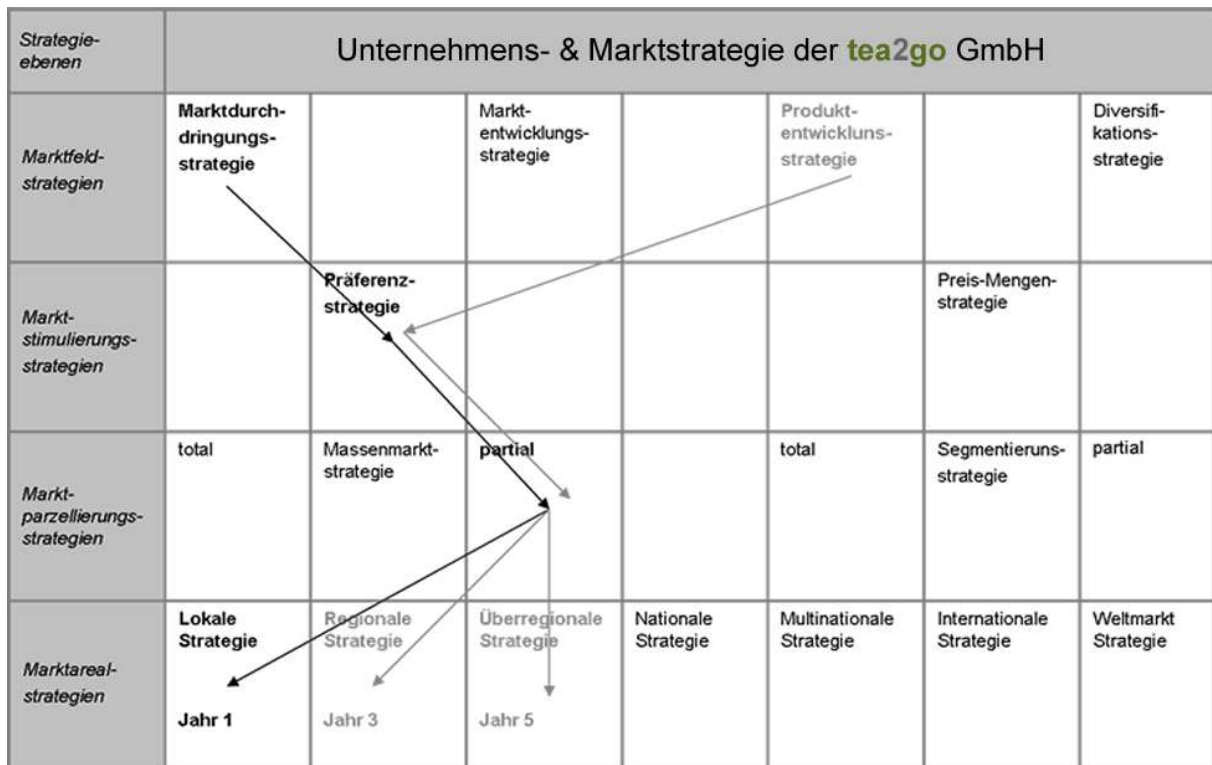


Abbildung 6: Unternehmens- & Marketingstrategie.

Die einzelnen strategischen Entscheidungen werden folgend näher erläutert.

■ Marktfeldstrategie

Wie eingangs gezeigt, setzt tea2go setzt auf eine Durchsetzung von in einem gegenwärtigen Markt, mit den daraus resultierenden Aussichten:

- ❑ Erhöhung der Verwendung bei Kunden
- ❑ Gewinnung von Kunden der Konkurrenz
- ❑ Erschließung von Nicht-Verwendern

Als Konsequenz ergibt sich bei dieser Marktfeldstrategie folgendes Problem: eine Erschließung von Nicht-Verwendern erfordert eine konsequente Vertriebsstruktur, ebenso eine Gewinnung von Kunden der Konkurrenz. Diesem Problem wirkt tea2go mit einer Marketingexpertin auf dem Gebiet der Systemgastronomie entgegen. Als strategische Option würde sich für tea2go ebenfalls eine Produktentwicklungsstrategie anbieten. Diese wird allerdings erst später in Betracht gezogen, nachdem sich das Unternehmen etabliert hat.

■ Marktstimulierungsstrategie

tea2go verfolgt eine Präferenz Strategie, die auf das Bieten von Leistungsvorteilen für obere und mittlere Märkte ausgerichtet ist. Diese Präferenz wird über kunden-spezifische Profilierung aufgebaut. Im Fall von tea2go wird diese durch Kompetenz auf dem Gebiet der Teekunde und durch Kundenorientierung aufgebaut.

■ Marktparzellierungsstrategie

tea2go verfolgt eine Massenmarktstrategie mit einer partialen Marktabdeckung. Konkret bedeutet das, dass tea2go nicht die möglichen Unterschiede der Abnehmer in den Vordergrund stellt, sondern das, was sie gemeinsam verbindet. In diesem Fall verbindet die Kunden die Begeisterung des Teetrinkens. Basierend auf dieser strategischen Überlegung wird das später vorgestellte Marketingprogramm so ausgerichtet sein, dass eine größtmögliche Zahl von Abnehmer angesprochen wird. Da das Massenmarkt-Konzept mit einer partialen Marktabdeckung durchgezogen wird, beschränkt es sich auf einen bestimmten Teil des Grundmarktes. Im vorliegenden Fall bedeutet das, dass durch die Beschränkung auf die Grundleistung Tee die Angebote von tea2go einen gewissen Spezialitäten-Charakter bekommen. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass tea2go auf dem Massenmarkt der Systemgastronomie agiert, sich aber auf das spezifische Angebot von Teespezialitäten beschränkt.

■ Marktarealstrategie

tea2go verfolgt eine nationale Strategie mit lokaler Markterschließung. Es handelt sich hierbei konkret um die Landeshauptstadt Salzburg. Das Marktareal soll in 2-Jahresschritten ausgebaut werden, mit dem übergeordneten Ziel einer nationalen Markterschließung. Diese soll mit den Zwischenschritten einer regionalen sowie überregionalen Markterschließung verfolgt werden.

4 MARKT & WETTBEWERB

4.1 Der Markt allgemein

Tee ist eines der populärsten Getränke auf der ganzen Welt und wird nach Wasser am häufigsten getrunken.

Die wichtigsten Produzenteländer von Tee:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| □ 1. Indien 820'216 t | □ 5. Indonesien 165'000 t |
| □ 2. China 785'000 t | □ 6. Türkei 145'000 t |
| □ 3. Kenya 324'609 t | □ 7. Vietnam 95'000 t |
| □ 4. Sri Lanka (Ceylon) 308'089 t | □ 8. Japan ca. 85.000 t |

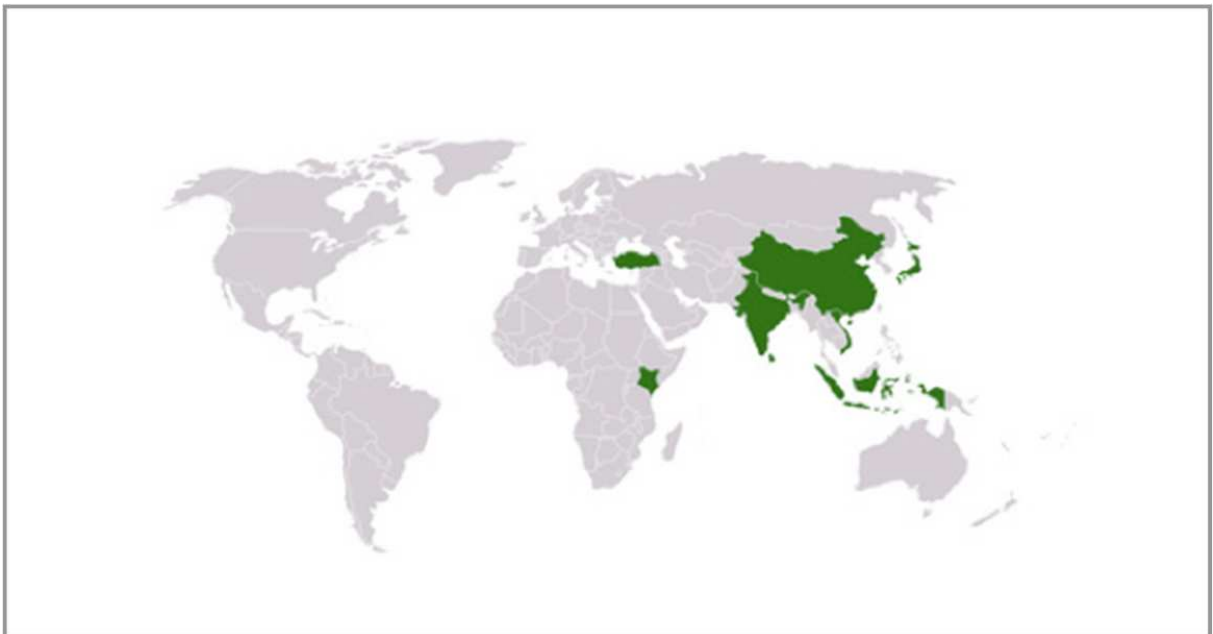


Abbildung 7: Teeproduktion Weltweit.

Acht Staaten ernten über 85 % des weltweiten Tees. Die Welt-Tee-Produktion liegt bei insgesamt 3.5 Mio. Tonnen, Tendenz steigend.

Die drei größten Exporteure von Tee sind:

- • Kenia 292'704 t
- • Sri Lanka (Ceylon) 290'652 t
- • China 279'498 t

4.2 Der Markt in Österreich

4.2.1 Der Teemarkt

Laut dem österreichischen Teeverband bleibt der österreichische Teemarkt mit einem Wachstum von 1% in den letzten Jahren in dem eher schwierigen Marktumfeld „Heißgetränke“ auf hohem Niveau stabil. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich auch im benachbarten Deutschland.

Jährlich werden pro Person rund 0,3 kg Tee konsumiert.

4.2.2 Der „Take-away“-Markt

Die Zunahme der Single-Haushalte und der Erwerbstätigkeit von Frauen, die Abnahme der Kinderanzahl in den einzelnen Haushalten und das höhere Nettohaushaltseinkommen durch Doppelverdiener tragen dazu bei, dass das Zeitbudget für Kauf und Zubereitung von Speisen und Getränken neu ausgerichtet wird.

Auch die Wertetrends wie Freizeitorientierung und Anstieg von Sensibilitätsbedürfnissen wie Individualität, Genuss- und Erlebnisorientierung tragen zu diesem Trend bei.

Diese Neuausrichtung führt zu Veränderungen im Konsumverhalten. Das heißt, stärkerer Außer-Haus-Konsum, Betonung von Abwechslung, Frische und Gesundheit, Konsum als Entertainment, geringerer Planungsaufwand für die Aufnahme von Essen und Getränken und Auflösung klassischer Mahlzeitenstrukturen. Der Trend geht hin zu "Eating and drinking all around the clock".

Der Außer Haus Markt in Österreich (Cafés, Coffe Shops, Restaurants, Kantinen und der Konsum am Arbeitsplatz) verzeichnete am Gesamtmarkt im Jahr 2008 einen Anteil von 30%. Auch hier konnte zum Vorjahr eine Steigerung verzeichnet werden. Dies bestätigt, dass die schnelle Tasse oder der schnelle Becher für unterwegs weiterhin im Trend liegen.

4.3 Ziel- & Kundensegmentanalyse

Potenzielle Kunden von tea2go sind alle Menschen, die gerne qualitativ hochwertigen Tee trinken, auch in Kombination mit neuen Zutaten/Gewürzen und die Möglichkeit schätzen, diesen auch mitnehmen zu können. Angesprochen werden hauptsächlich Menschen zwischen 20 und 45 Jahren insbesondere Geschäftsleute, Einkaufsbummler, Jugendliche und Studenten.

Obwohl tea2go im Premiumsegment angesiedelt ist und sich dies auch in den Preisen widerspiegelt, zieht tea2go stark jugendliche Studenten an, die nicht unbedingt zu der einkommensstärksten Gesellschaftsschicht zählen. Hier kommt der lifestyle Faktor „Tee trinken ist wieder cool“ zum Tragen, den tea2go ausstrahlt.

4.4 Chancen und Risiken im Zielsegment

Die Chancen von tea2go sind aufgrund der dargestellten Marktentwicklungen im Teesegment und der Veränderung der Konsumgewohnheiten sehr gut. Das Getränk Tee in Kombination mit Take Away weist großes Potenzial für die Zukunft auf.

Auch stehen die Zeichen in der Gastronomiebranche zukünftig auf Wachstum.

Ein potentiell Risiko stellt das Überangebot an Gastronomiebetrieben in Salzburg dar, dass das Etablieren von Neueinsteigern schwierig macht und für das Zielsegment vielfältige Alternativmöglichkeiten für den Teekonsum bietet,

4.5 Kundenbedürfnisse

Angesichts des Wandels der Konsumgewohnheiten, das steigende Gesundheitsbedürfnis und der Drang hin zu mehr Ruhe und Gelassenheit bringt tea2go mit seinem ausgewählten und umfassenden Teeangebot dem Kunden genau das, was er sich wünscht. Die Zeiten des übermäßigen Kaffeegenusses neigen sich in der Bevölkerung dem Ende zu.

Die Vielseitigkeit des Produktes Tee bietet dem Konsumenten durch seine Sortenvielfalt individuelle Genusserlebnisse für jeden Geschmack. Darüber hinaus wird ein gesunder Zusatznutzen der Lebensmittel immer wichtiger. Viele Konsumenten wollen nicht mehr nur genießen, sondern dabei bewusst etwas für den Körper und die Seele tun.

Zusammengefasst sind folgende Bedürfnisse für die potentiellen Kunden von tea2go wesentlich:

- ❑ Gesundheit (nicht nur genießen, sondern dabei bewusst etwas für Körper und Seele tun)
- ❑ Zeiteinsparung
- ❑ Wunsch nach Vielfalt, Geschmack und Bekömmlichkeit
- ❑ Abwechslung und Neues ausprobieren

Tea2go geht gezielt auf diese Kundenbedürfnisse ein. Tea2go ist deshalb überzeugt, dass es sich für unser Zielkundensegment um ein attraktives Angebot handelt.

4.6 Wettbewerbsanalyse

Da es in Salzburg kein vergleichbares Produktkonzept wie tea2go gibt stellen alle Gastronomiebetriebe mit Teeangebot insbesondere Kaffeehäuser eine Konkurrenz dar. Der Wettbewerb an Kaffeehäusern in Salzburg, die auch Tee anbieten, ist groß. In der Innenstadt (linke und rechte Altstadt) befinden sich über 31 Kaffeehausbetriebe.

Nicht alle Betriebe bieten eine große Auswahl an Tee an und nicht alle Kaffeehausbetriebe bieten Tee auch zum Mitnehmen an. In direkter Konkurrenz stehen

die Kaffeehausbetriebe, die zu ihrem Hauptprodukt Kaffee auch eine reichliche Auswahl an Tee anbieten und diesen auch zum Mitnehmen.

Aus dem Gesamtwettbewerb können folgende direkte Konkurrenten für tea2go identifiziert werden, die in nachfolgender Grafik dargestellt und analysiert werden. Auswahlkriterium zuzüglich zum Tee-, Snack- und Take-away-Angebot waren die Ansprache der Kundengruppe.

4.7 Konkurrenzanalyse

	Charakteristik	Teeangebot	Snackangebot	Take Away
Primadonna – Finest Coffe	<p>verbindet mediterrane Tradition einer Espresso-Bar mit Angebotsvielfalt eines modernen anglo-amerik. Coffee-Shops.</p> <p>Primadonna bezeichnet sich als „Lebensgefühl und Lifestyle zugleich“</p> <p>150 Möglichkeiten Kaffee zu kombinieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iced Chai Tea ▪ Chai Tea ▪ Green Tea ▪ kl. Auswahl chinesische Teemischungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bagels ▪ frische Ciabattas ▪ ofenfrische Backwaren: Muffins, Brownies, Cookies etc. ▪ Süßigkeiten: ▪ Donuts, apple pie, carrot cake, klassischer Topfen- oder Apfelstrudel, frische Croissants 	Alle Speisen und Getränke auch zum mitnehmen
Republic	<p>Cafe, Restaurant, Bar & Club</p> <p>„The place to meet – 7 Tage und Nächte die Woche – 365 Tage und Nächte im Jahr, Urbanität, Freiheit & Selbstverwirklichung vom Frühstück bis chill out“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Green Tea ▪ Pfefferminztee ▪ Kamille ▪ Kräuter ▪ Multivitamin ▪ Earl Grey 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menüangebote, große Auswahl an warmen Speisen ▪ Keine Snacks 	Kaffee und Tee auf Anfrage
Afro Café	<p>Café und Restaurant im afrikanischen Stil – bunt, schrill und außergewöhnlich.</p> <p>Kleiner Shop mit afrikanischen Produkten.</p>	Afro Café ist auf afrikanische Teesorten spezialisiert, sie bieten qualitativ hochwertigen Tee in vielen verschiedenen Sorten	Afro Café bietet neben warmen Speisen auch eine kleine Auswahl an Snacks an	Take away Kaffee und Tee auf Anfrage

Capp&ccino Bruderhof und Kaigasse	<p>Capp&ccino steht für italienisches flair, modernes Ambiente und lifestyle</p> <p>ein reichhaltiges frühstücksangebot, eine große auswahl an kaffeespezialitäten, täglich wechselnde warme menüs, erlesene antipasti, ausgewählte weine, hervorragende grappe und in den warmen monaten einen wunderschönen gastgarten charakterisiert das Capp&ccino</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaminfeuer ▪ mango ▪ männertraum ▪ hexenmischung ▪ fruchtcocktail ▪ special green pekoe ▪ pfefferminze ▪ rooibos bourbon vanille ▪ african chai ▪ wiener apfelstrudel ▪ indian chai ▪ english evening tea Mischung ▪ ceylon op 1 ▪ blackwood bio ▪ tee mit rum ▪ tee mit milch ▪ english evening tea 		Take away Kaffee und Tee auf Anfrage
--	---	--	--	--------------------------------------

Abbildung 8: Konkurrenzanalyse für tea2go.

Aufgrund der Analyse der wichtigsten Konkurrenten konnte das Primadonna als stärkster Konkurrent herausgefiltert werden, da das Primadonna im Gegensatz zu den anderen untersuchten Konkurrenten alle Getränke und Snacks auch als Take Away Variante anbietet. Das Afro-Café als scheinbarer starker Konkurrent aufgrund des qualitativ hochwertigen Tees scheidet als Hauptkonkurrent aus, da sich dieser Betrieb ausschließlich auf afrikanische Tees spezialisiert hat und der Schwerpunkt nicht auf Tee, sondern auf afrikanischen Speisen und Kaffee liegt. Auch das Republic und das Capp&ccino haben ihren Schwerpunkt eindeutig auf das Konsumieren von Speisen und Getränken vorort. Sie bieten den Take Away Service nur auf Anfrage an und auch nicht auf alle Snacks und Getränke.

Das Primadonna wurde somit auf Kriterien, die im nachfolgenden Stärken-Schwächen Profil dargestellt sind, genauer untersucht, um die Hauptstärken, Synergien und die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile von tea2go identifizieren zu können.

4.8 Stärken - Schwächen Profil

KRITERIUM	++	+	-	--
1 Qualität des Teeangebotes	T	P		
2 Breite des Tee-Sortiments	T		P	
3 Kombination der angebotenen Teesorten mit anderen Zutaten & Gewürzen	T			P
4 Qualität von Snacks	T	P		
5 Breite des Snack-Sortiments	P	T		
6 Verfügbarkeit von Informationen gezielt über Tee	T			P
7 Dienstleistungsqualität (persönlicher Service)	T	P		
8 Atmosphäre	T	P		
9 Gesundheitsaspekt der Produkte		T	P	
10 Kreativität & Neuartigkeit des Angebotes		T	P	
	tea2go / Primadonna :			
	7 / 1	3 / 2	0 / 3	0 / 3
	10 / 3		0 / 6	

Abbildung 9: Stärken-Schwächen Profil im Vergleich zum Hauptkonkurrenten.

Da das Primadonna Tee nicht als Hauptprodukt anbietet, sondern als Zusatzprodukt neben Kaffee, weist tea2go zahlreiche Stärken im Vergleich zu Primadonna auf, die somit einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Als Schwäche konnte die Auswahl an Snacks identifiziert werden. Da jedoch für tea2go der Schwerpunkt auf Tee liegt relativiert sich diese Schwäche, vor allem auch deshalb, weil die Qualität der Snacks (Zutaten sind ausgewählte rein biologisch und qualitativ hochwertig) besser ist als die getestete Qualität der Snacks bei Primadonna.

4.9 Risikomanagement der tea2go GmbH

4.9.1 Marktbezogene Risiken

Marktbezogene Risiken liegen in den vielfältigen Mitbewerbern, die es tea2go erschweren können sich am Markt erfolgreich zu etablieren. Ein weiteres Risiko ist aufgrund der geringen Markteintrittsbarrieren die neue Konkurrenz, die den Markt verschärfen können.

Die Preissensitivität der Kunden, das zurückhaltenden Kaufverhalten und die daraus resultierende sinkende Kaufkraft sind ebenfalls als Risiko einzustufen.

Da die prognostizierten Zukunftsentwicklungen für das Produkt Tee positiv sind, das Bewusstsein in der Bevölkerung für Gesundheit und Nachhaltigkeit weiter steigt und eine hohe Nachfrage an innovativen, neuen und kreativen Produkten vorliegt, sind die marktbezogenen Risiken begrenzt.

Tea2go versucht dem Risiko durch Ansprache einer Käuferschicht, die Wert auf qualitativ hochwertige Produkte legt, dadurch eine hohe Zahlungsbereitschaft aufweist, die gesundheitsbewusst ist und die Vielfalt des Produktes Tee schätzt, zu begegnen. Das Patent schützt vor der direkten Nachahmung durch Wettbewerber.

4.9.2 Kommerzielle Risiken

An Einkaufsrisiken sind insbesondere mögliche Preiserhöhungen bei den Lieferanten für Tee zu nennen. Da keine Preisreduktionen aufgrund des künftig höheren Abnahmenvolumens bei Tee im Unternehmensplan geplant wurden, ist diesem Risiko Rechnung getragen.

4.9.3 Finanzwirtschaftliche Risiken

Aufgrund der fehlenden zusätzlichen Geldmittel der Gesellschafter ist die Finanzierung des Wachstums aus finanzwirtschaftlicher Sicht derzeit nicht gesichert. Da Umsätze, Kosten und Investitionen in Euro abgewickelt werden, liegen keine Währungsrisiken vor.

Forderungsausfallrisiko besteht nicht, da der Tee in der Regel erst nach Erhalt bezahlt wird.

4.9.4 Naturbezogene Risiken

Naturbezogene Risiken für tea2go bestehen in Naturkatastrophen in den Herkunftsländern, die die Teeproduktion beeinträchtigen können. Im Lieferantenportfolio wurde speziell dem Risiko des Lieferungsausfalles der Hauptlieferanten von tea2go durch Akquisition beispielsweise türkischer oder afrikanischer Teelieferanten Rechnung getragen.

Durch die Möglichkeit des Ausweichens auf andere Teeproduktionsländer kann davon ausgegangen werden, dass immer ausreichender Teerohstoff für die Zubereitung der Produkte von tea2go vorhanden sind.

5 MARKETING

Grundsätzlich sieht sich tea2go als Anbieter auf dem F&B Markt in einem Produktumfeld, welches sich an die Grundbedürfnisse Essen und Trinken richtet. Das Marketing für tea2go wird sich daher, wie in dieser Branche üblich, eher auf den POS konzentrieren. Klassische Massenmedien (Print, Rundfunk, TV) sind für tea2go aus finanziellen Gründen ungeeignete Kommunikationskanäle.

5.1 Markteintritt

Zur Eröffnung des tea2go und zur Bekanntmachung des Standortes in der Salzburger Innenstadt ist einerseits eine Presseaussendung an Print- und Onlinemedien geplant. Andererseits werden am Eröffnungstag leere tea2go Becher (Füllmenge 0,2l) in der Salzburger Innenstadt verteilt, mit der Einladung, sich mit dem Becher innerhalb der ersten drei Tage im Geschäftslokal ein Getränk nach Wahl kostenlos zum kennenlernen abzuholen.

Für die Presseaussendung fällt lediglich die Aufwand der Erstellung an. Die Aussendung erfolgt besonders an lokale Medien (Stadtblatt, Bezirksblatt, Kleinanzeiger), da hier eher mit einer kostenlosen Aufnahme des Inhaltes gerechnet werden kann. Persönliche Beziehungen der Eigentümer zu Mitarbeitern bei diesen Medien sollen hier genutzt werden.

5.2 Laufende Werbung & Kommunikation

Da es sich bei tea2go um ein modernes und kreatives Produkt handelt, werden in erster Linie kostenlose bzw. -günstige Kommunikationswege des Web 2.0 verwendet. (tea2go Seiten in diversen Social Networks, Einträge in Branchenverzeichnisse und auf Bewertungsportalen etc.) Hier können die Gesellschafter auf fundierte Kenntnisse und Erfahrungen zurückgreifen. Auf diese Weise sollen Stammkunden gepflegt und mit Neuigkeiten sowie Infos zu besonderen Angeboten versorgt werden. Weiters wird eine

eigene einfache Webseite erstellt, die die wesentlichen Informationen zu tea2go auch im WWW bereitstellt. Auch dies wird durch die Gesellschafter selbst bewältigt.

6 Management und Organisation

6.1 Unternehmensgegenstand

tea2go ist ein lokaler Anbieter von hochwertigen Teespezialitäten, der mit einer Filiale in Salzburg vertreten ist. Das Sortiment des Unternehmens umfasst mehr als 50 Teesorten und -mischungen, u.a. aus Lateinamerika, Afrika und Asien. Zum Produktangebot zählt frisch gebrühter Tee in verschiedenen Variationen, sowie ein überschaubares Sortiment an Kaffeespezialitäten. Snacks und kleine Mehlspeisen gehören ebenso zum Sortiment wie Teezubehör, beispielsweise Tassen und Thermosflaschen. Das Kerngeschäft von tea2go ist guter Tee, der in einem persönlichen Umfeld verkauft wird.

6.2 Unternehmensleitung

Auf Teamarbeit legen die Gründungsmitglieder besonderen Wert. Obwohl operative Entscheidungen grundsätzlich vom Geschäftsführer getroffen werden, werden alle Meinungen und Sichtweisen miteinbezogen. Dieser Ansatz ermöglicht tea2go entscheidungsrelevante Themen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten um letztendlich die für das Unternehmen richtige Entscheidung treffen zu können.

Die Aufgabenbereiche wurden nach den Kompetenzen des jeweiligen Teammitgliedes vergeben. Trotzdem kann jederzeit ein Teammitglied für ein anderes einspringen, da alle über dasselbe Grundverständnis verfügen. Jedes Teammitglied trägt für seinen Aufgabenbereich volle Verantwortung.

6.3 Das Management Team

tea2go ist ein junges und dynamisches Team, das auf Erfahrungen und Kompetenzen aus der Tourismusbranche baut. Ihr ähnlicher Werdegang soll jedoch nicht täuschen, denn jedes Gründungsmitglied hat für sich spezielle Stärken, die im Unternehmen optimal eingesetzt werden sollen.

Stefan Reindl

■ Kurzprofil

„The Mastermind“ erkennt Innovationen und setzt diese effizient um. Seinen zahlreichen Auslandsaufenthalten in Asien verdankt er nicht nur ein profundes Know How über Tee und Teezubereitung, sondern auch über neue Managementansätze.

■ Werdegang

Matura, Klessheim Kolleg, Marketing Kolleg und ein laufendes tourismusorientiertes FH Studium.

■ Zukünftige Rolle

Als geschäftsführender Gesellschafter wird er das Team operativ führen. In Zukunft soll er das Unternehmen auch strategisch leiten und entsprechend den Kundenwünschen und -erwartungen auch neue Wege einschlagen.

Johanna Brugger

■ Kurzprofil

„Die Erbsenzählerin“ ist verantwortlich für die schwarzen Zahlen bei tea2go. Sie wird ihre Erfahrungen im Controlling und ihre Erfahrung in der Gastronomie bei tea2go zu einer wirkungsvollen Synthese zusammen fügen.

■ Werdegang

Matura, Ausbildung in der Gastronomie und laufendes tourismusorientiertes FH Studium.

■ Zukünftige Rolle

Im Zuge der Unternehmensgründung wird sie für Controlling und Finance sowie den Einkauf verantwortlich sein. Ihre zukünftige Rolle im Unternehmen wird eine Ausweitung ihrer Kompetenzen mit sich bringen. Sie soll die Marktrealstrategie, deren Umsetzung ab dem 2. Geschäftsjahr geplant ist, operativ umsetzen.

Gisela Hepke

■ Kurzprofil

„Die gute Seele“ von tea2go weist jahrelange Erfahrungswerte in der gehobenen Hotellerie im In- und Ausland auf. Neben ihren praktischen Erfahrungswerten im Umgang mit internen und externen Kunden bringt Gisela Hepke fundiertes touristisches Wissen mit.

■ Werdegang

Matura, Klessheim Kolleg und laufendes tourismusorientiertes FH Studium.

■ Zukünftige Rolle im Unternehmen

Sie wird die Unternehmensgründung als Personalverantwortliche unterstützen und trägt Verantwortung für den reibungslosen Ablauf der Kundenbetreuung. In Zukunft wird Gisela Hepke im Zuge der Geschäftserweiterung für die Personalentwicklung zuständig sein.

Stephanie Staudinger

■ Kurzprofil

„Der kreative Kopf“ verfügt über jahrelange Erfahrung in der Systemgastronomie, die sie nun gewinnbringend bei tea2go einsetzen wird. Sie kombiniert ihr theoretisches Wissen mit praktischer Erfahrung und ist bekannt für ihre ungewöhnlichen Ideen.

■ Werdegang

Matura, Klessheim Kolleg, Marketing Kolleg und laufendes tourismusorientiertes FH Studium.

■ Zukünftige Rolle im Unternehmen

Ihr Verantwortungsbereich liegt im Marketing. Ihre Kreativität wird Frau Staudinger in ihrer zukünftigen Rolle als Produktentwicklerin einsetzen können. Sie wird die Herausforderung annehmen, die sich immer weiter entwickelnden Kundenerwartungen mit neuen Produkten zu übertreffen und bereits bestehende zu optimieren.

6.4 Ressourcen

Die strategisch wichtigste Ressource bei tea2go stellt das Humankapital dar und ist Teil des betrieblichen immateriellen Vermögens. In Form von diesem trägt es wesentlich zum langfristigen Unternehmenserfolg und damit zur nachhaltigen Unternehmenssicherung von tea2go bei. Konkret bezieht sich das Humankapital bei tea2go auf das in den Mitarbeitern verankerte individuelle Humankapital, mit all seinen Fähigkeiten, Know How, Erfahrungswerten, Motivation und Innovationsfähigkeiten. Durch die sorgfältige Rekrutierung der Mitarbeiter soll das Humankapital von tea2go auch in Zukunft eine strategische Ressource darstellen.

6.5 Rechtsform

Da die Rechtsformentscheidung eine langfristig wirkende Entscheidung für tea2go darstellt und eine Änderung dieser Entscheidung mit erheblichen Kosten verbunden ist, haben sich die Gründungsmitglieder mit Hilfe einer Nutzwertanalyse entschieden. Die Entscheidung sollte in erster Instanz zwischen einer Personen- und Kapitalgesellschaft gefällt werden und in zweiter Instanz zwischen GmbH, KG und GmbH & Co KG. Einige Rechtsformen wie beispielsweise die OG wurden aufgrund ihrer Haftung mit dem Privatvermögen von vornherein ausgeschlossen.

Die Gewichtung der Zielkriterien der Nutzwertanalyse erfolgte im Team. Als besonders entscheidungsrelevant wurde dabei der Aspekt der Haftung erachtet. Auf Basis dieser Analyse entschieden sich die Gründungsmitglieder für die Rechtsform der GmbH. Daraus ergibt sich der zwingende Rechtsformzusatz „GmbH“ und somit die vollständige Unternehmensbezeichnung „tea2go GmbH“.

Die Nutzwertanalyse zur Rechtsformwahl findet sich im Anhang, zu den wesentlichsten Entscheidungen für eine GmbH zählen folgende Punkte.

- Die Haftung für alle Gesellschafter beschränkt sich auf die Höhe der Einlage.
- Die Übertragung von Gesellschaftsanteilen ist rasch und unkompliziert möglich.

- Durch die Rechtsform der GmbH ergeben sich einkommenssteuerliche Vorteile ab einem gewissen Gewinn (obwohl eine anfängliche steuerliche Benachteiligung zu erwarten ist).
- Gehälter und sonstige angemessene Vergütungen für Leistungen der Gesellschafter sind Betriebsausgabe.
- Es besteht die Möglichkeit einer leichteren Kapitalbeschaffung durch Aufnahme eines weiteren Gesellschafters.
- Eine Altersversorgung durch eine Betriebspension ist möglich.

Das Stammkapital von € 35.000,- bringen die Gründungsmitglieder bar auf. Somit handelt es sich bei der Unternehmensgründung um eine Bargründung. Die Aufteilung der Anteilsverhältnisse ist in der nachstehenden Tabelle ersichtlich.

GESELLSCHAFTER – NAME	ANTEIL in %	EINLAGE in €
Geschäftsführender Gesellschafter 1 – Stefan Reindl	25	8.750,-
Gesellschafter 2 – Brugger Johanna	25	8.750,-
Gesellschafter 3 – Hepke Gisela	25	8.750,-
Gesellschafter 4 – Stephanie Staudinger	25	8.750,-
Gesamt:	100	35.000,-

Abbildung 10: Überblick der Gesellschafter und Unternehmensanteile.

Im Gesellschaftsvertrag wird überdies vereinbart, dass im Falle eines Austritts eines Gesellschafters die Gründungsmitglieder ein Vorkaufsrecht am zurückgelegten Anteil haben.

6.6 Organisation und Führung

Die operative Führung des Unternehmens obliegt dem geschäftsführenden Gesellschafter Stefan Reindl. Die strategische Ausrichtung von tea2go bestimmen alle Gesellschafter mit, Entscheidungen werden grundsätzlich durch Mehrheitsbeschluss

getroffen. Mitarbeiter können ebenso Entscheidungsvorschläge erarbeiten, aus denen die Gesellschafter auswählen. Somit handelt es sich bei tea2go um einen partizipativen Führungsstil. Die Aufbauorganisation von tea2go gliedert sich nach folgenden Aufgabenbereichen:

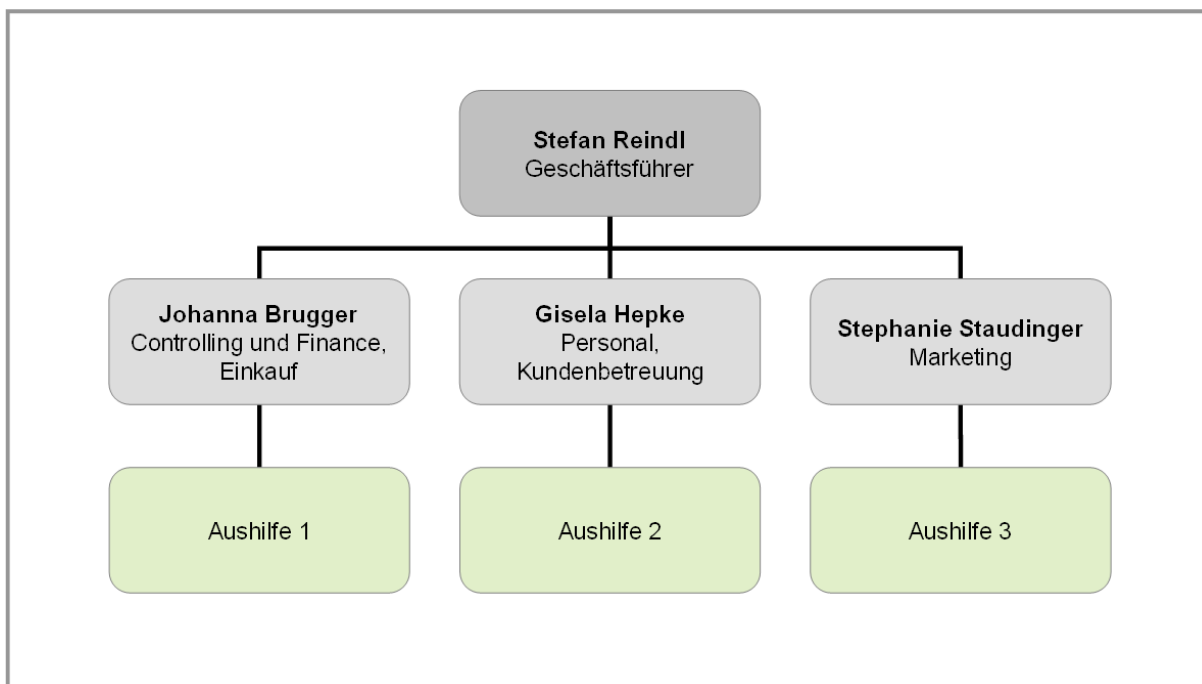


Abbildung 11: Organigramm der tea2go GmbH.

6.7 Standort

Eine weitere wesentliche konstitutive Entscheidung, die des Standortes, wurde ebenfalls durch eine Nutzwertanalyse gestützt. Allerdings muss erwähnt werden, dass aufgrund von persönlichen Einstellungen der Gründungsmitglieder bestimmte Standortalternativen von vornherein ausgeschlossen wurden, da als Standort aufgrund der Gebundenheit an den Studienort nur das Bundesland Salzburg in Frage kam. Einen Standort im nahe gelegenen Deutschland schlossen die Gründungsmitglieder von vornherein aus, da ihnen die österreichischen Mechanismen bekannter und vertrauter sind. Folglich wurde bei der konkreten Standortwahl geprüft, inwiefern die zu Diskussion stehenden Standortalternativen - Salzburg Stadt und Salzburg Land - die für die Entscheidung relevanten Zielkriterien erfüllen. Auf Basis der Nutzwertanalyse entschieden sich die

Gründungsmitglieder für einen Standort in der Stadt Salzburg. Die dazugehörige Nutzwertanalyse befindet sich ebenfalls im Anhang.

6.8 Geschäftsmodell

Beim Geschäftsmodell von tea2go handelt es sich um ein für die F&B Branche klassisches Modell mit Produktion und Vertrieb in einem Geschäftslokal. Unterstützende Funktionen wie Administration, Marketing oder Buchhaltung sind zum überwiegenden Teil in die Privaträumlichkeiten der Gesellschafter ausgelagert, da die zusätzliche Nutzfläche in Innenstadtlokalen den Gesellschaftern für einen Büroraum zu teuer erscheint.

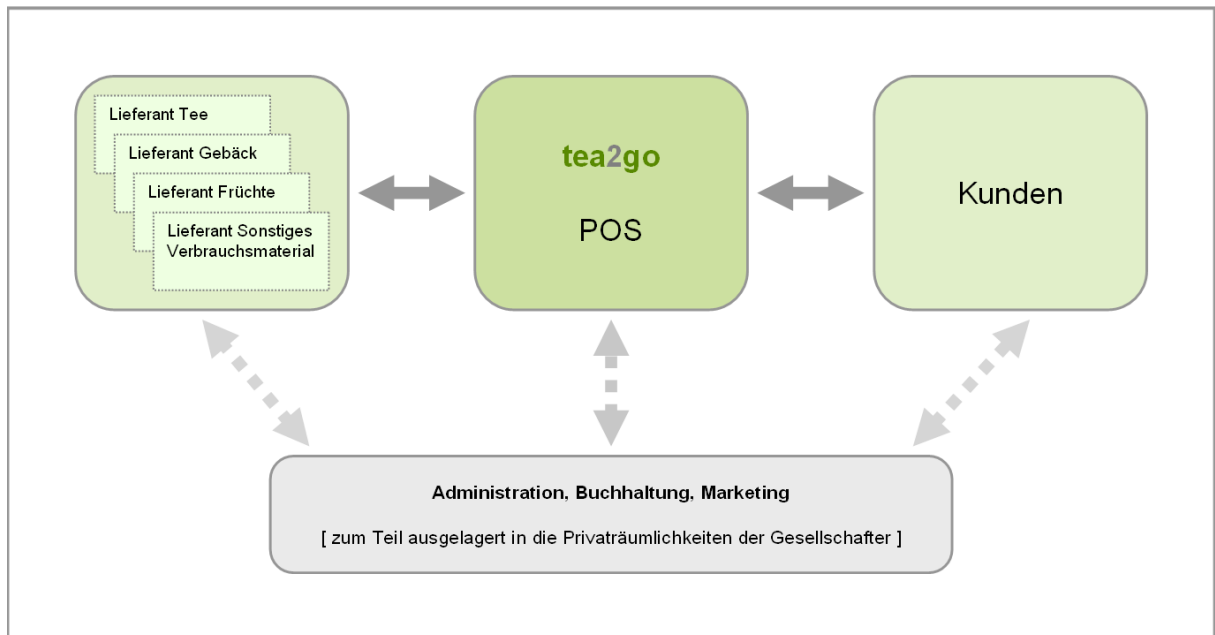


Abbildung 12: Geschäftsmodell tea2go.

7 FINANZIERUNG - tea2go IN ZAHLEN

Als Orientierungshilfe zur Erstellung des Finanzplanes wurden vergleichbare Betriebe aus der Systemgastronomie herangezogen, um einen Überblick über die Branche zu bekommen, jedoch mit dem Bewusstsein, dass jeder einzelne Betrieb seinen eigenen Regeln untersteht. Die folgende Abbildung zeigt dein Geschäftsplan von tea2go im Gesamtüberblick.

GESCHÄFTSPLAN															
2010 Monatsübersicht												2010	2011	2012	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Erlöse	80.430	85.680	90.930	80.520	79.320	74.385	74.385	74.385	80.745	80.610	90.930	90.930	983.250	1.089.075	1.197.983
Erlösminderungen															
Rabatte															
Summe Erlöse	80.430	85.680	90.930	80.520	79.320	74.385	74.385	74.385	80.745	80.610	90.930	90.930	983.250	1.089.075	1.197.983
Bruch/Abschriften	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.000	10.000
WES	28.151	29.988	31.826	28.182	27.762	26.035	26.035	26.035	28.261	28.214	31.826	31.826	344.138	381.176	419.294
Summe WES	29.151	30.988	32.826	29.182	28.762	27.035	27.035	27.035	29.261	29.214	32.826	32.826	356.138	393.176	429.294
DB I	51.280	54.692	58.105	51.338	50.558	47.350	47.350	47.350	51.484	51.397	58.105	58.105	627.113	695.899	768.689
DB I in % von WES	176%	176%	177%	176%	176%	175%	175%	175%	176%	176%	177%	177%	176%	177%	179%
Aufwendungen															
Hilfs- und Betriebsstoffe	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000	9.000	9.000
Gründungskosten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.000	0	0
Fremdleistungen/AKM	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800	10.800	10.800
Personalaufwand	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	260.143	279.850	293.278
Wasser/Kanal/Müll	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	3.000	3.000
Instandhaltungsaufwand	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000	3.000	2.500
Miete/Pacht	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000	72.000	72.000
Betriebskosten/Heizung	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.600	3.600
Reinigungsaufwand	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	1.800	1.800
Energieaufwand	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	14.400	14.400
Post und Telefon	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.400	2.400
Versicherungen	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000	30.000	30.000
KFZ-Kosten	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400	8.400	8.400
Bürobedarf	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.000	6.000
Werbungsaufwand	3.000	2.000	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	14.000	10.800	10.800
Steuern/Beiträge	2.485	2.485	2.485	2.485	2.485	2.485	2.485	2.485	2.485	2.485	2.485	2.485	29.820	29.820	29.820
Finazergebnis/Zinsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16.480	16.480
Summe Aufwendungen	35.012	34.012	32.912	32.912	32.912	32.912	32.912	32.912	32.912	32.912	32.912	32.912	492.363	501.350	514.278
DB II	16.268	20.680	25.193	18.426	17.646	14.438	14.438	14.438	18.572	18.485	25.193	25.193	134.750	194.549	254.411
Planmäßige Abschreibungen	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000	15.000	15.000
Leasingraten	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000	60.000	60.000
Vorläufiges Ergebnis	10.018	14.430	18.943	12.176	11.396	8.188	8.188	8.188	12.322	12.235	18.943	18.943	59.750	119.549	179.411

Abbildung 13: Geschäftsplan im Gesamtüberblick.

Absatzplanung																
Produkt- gruppe	Verkaufs- einheit	Absatzmenge														
		2010 Monatsübersicht												2010	2011	2012
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Schwarzer Tee	Stück	3.000	3.000	3.000	2.400	2.400	1.500	1.500	1.500	2.100	2.400	3.000	3.000	28.800	31.680	34.848
Grüner Tee	Stück	3.000	3.000	3.000	3.000	2.400	1.500	1.500	1.500	2.100	2.400	3.000	3.000	29.400	32.340	35.574
Tepuccino	Stück	3.000	3.000	3.000	3.000	2.400	2.100	2.100	2.100	2.700	3.000	3.000	3.000	32.400	35.640	39.204
Frozen Tea	Stück	1.200	1.200	1.200	1.800	2.400	4.500	4.500	4.500	3.300	2.400	1.200	1.200	29.400	32.340	35.574
Kaffegetränke	Stück	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	28.800	31.680	34.848
Kakogetränke	Stück	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000	19.800	21.780
Softdrinks	Stück	900	900	900	900	1.500	1.500	1.500	1.500	900	900	900	900	13.200	14.520	15.972
Gebäck und Obs	Stück	6.000	7.500	9.000	6.000	6.000	4.500	4.500	4.500	6.000	6.000	9.000	9.000	78.000	85.800	94.380
Specials	Stück	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	15.840	17.424
Handelswaren	Stück														1.500	1.650
Absatz gesamt														272.400	301.140	331.254

Geplante Kunden/Tag ca. 500

Geplante Kunden/Monat ca. 15.000

Abbildung 14: Absatzplanung 1.

Um den möglichen Absatz von tea2go beziffern zu können, wurden die Gästezahlen der Cafe- und Systemgastronomiebetriebe in dem angestrebten Standort der Getreidegasse in der Salzburger Altstadt verglichen.

Als Ergebnis dieser Betrachtung lässt sich daraus die Annahme über eine Anzahl von 500 Gästen pro Tag für tea2go herleiten. Auf Monatsbasis bedeutet das hochgerechnet 15.000 Gäste und auf Jahresbasis 180.000 Gäste. Diese auf den ersten Blick sehr hohe Anzahl ist im Vergleich mit dem stärksten Gastronomiebetrieb in der Umgebung, der rund 2.200 Gäste pro Tag bedient, gering, aber durchaus realistisch, da sich das Geschäftslokal in der beliebtesten und stark frequentierten Einkaufsstraße Salzburgs befindet.

Umsatzplanung																
Produkt- gruppe	Ø Preis	Umsatz brutto in €														
		2010 Monatsübersicht												2010	2011	2012
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Schwarzer Tee	4,15	12.450	12.450	12.450	9.960	9.960	6.225	6.225	6.225	8.715	9.960	12.450	12.450	119.520	131.472	144.619
Grüner Tee	4,15	12.450	12.450	12.450	12.450	9.960	6.225	6.225	6.225	8.715	9.960	12.450	12.450	122.010	134.211	147.632
Tepuccino	4,15	12.450	12.450	12.450	12.450	9.960	8.715	8.715	8.715	11.205	12.450	12.450	12.450	134.460	147.906	162.697
Frozen Tea	4,3	5.160	5.160	5.160	7.740	10.320	19.350	19.350	19.350	14.190	10.320	5.160	5.160	126.420	139.062	152.968
Kaffegetränke	2,8	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	80.640	88.704	97.574
Kakogetränke	2,4	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	43.200	47.520	52.272
Softdrinks	2	1.800	1.800	1.800	1.800	3.000	3.000	3.000	3.000	1.800	1.800	1.800	1.800	26.400	29.040	31.944
Gebäck	3,5	21.000	26.250	31.500	21.000	21.000	15.750	15.750	15.750	21.000	21.000	31.500	31.500	273.000	300.300	330.330
Specials	4	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	57.600	63.360	69.696
Handelswaren	5														7.500	8.250
Umsatz gesamt		80.430	85.680	90.930	80.520	79.320	74.385	74.385	74.385	80.745	80.610	90.930	90.930	983.250	1.089.075	1.197.983

Abbildung 15: Umsatzplanung.

Als Basis zur Berechnung des Umsatzes wurden die durchschnittlichen Umsätze pro Gast in vergleichbaren Betrieben herangezogen und dann an den erhöhten Wareneinsatz der Produkte von tea2go angepasst.

Kapitalbedarfsrechnung																
Kosten	Laufende Kosten in €															
	2010 Monatsübersicht												2010	2011	2011	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Gesamt	Gesamt	Gesamt	
Investitionskredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16.940	16.940
Leasing	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000	60.000	60.000
Post und Telefon	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.400	2.640
Energie	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	13.200	14.520
Reinigungsaufwand	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	1.800	1.800
Betriebssteuern	2.458	2.458	2.458	2.458	2.458	2.458	2.458	2.458	2.458	2.458	2.458	2.458	2.458	29.497	32.672	35.939
Instandhaltung	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000	24.000	24.000
Wasser/Kanal/Müll	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	3.000	3.000
Bürobedarf	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.000	6.000
Versicherungen	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000	33.000	36.300
Personal	21.678	21.678	21.678	21.678	21.678	21.678	21.678	21.678	21.678	21.678	21.678	21.678	21.678	260.143	279.850	293.278
Miete/Pacht	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000	72.000	72.000
Laufende Kosten Gesamt	41.936	41.936	41.936	41.936	41.936	41.936	41.936	41.936	41.936	41.936	41.936	41.936	41.936	503.240	544.862	566.417

Abbildung 16: Kapitalbedarfsrechnung 1.

Kapitalbedarfsrechnung															
Investitionskosten in €															
Kosten												2010	2011	2012	
												Gesamt	Gesamt	Gesamt	
Bauliche Investitionen													80.000		
Kaution Miete/Pacht													8.000		
Einrichtung													50.000	5.000	5.000
Büroausstattung													6.000	1.000	1.000
Lagereinrichtung													10.000	2.000	2.000
Investitionskosten Gesamt													154.000	8.000	8.000

Abbildung 17: Kapitalbedarfsrechnung 2.

Kapitalbedarfsrechnung															
Warenlager in €															
	2010 Monatsübersicht												2010	2011	2012
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Rohstoffe	28.150	29.988	31.825	28.182	27.762	26.035	26.035	26.035	28.261	28.213	31.825	31.825	344.136	378.551	416.406
Handelsware														2.625	2.887
Hilfs- & Betriebsstoffe	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000	9.900	10.890
Kosten gesamt	28.150	29.988	31.825	28.182	27.762	26.035	26.035	26.035	28.261	28.213	31.825	31.825	353.136	391.076	430.183

Abbildung 18: Kapitalbedarfsrechnung 3.

Die Maschinen zur Herstellung der Getränke und Speisen werden geleast, um immer am neusten Stand der Technik sein zu können und somit die besten Serviceergebnisse

erzielen zu können. Von Seiten von tea2go durch schnelles und freundliches Service und von Seiten der Leasingfirmen durch schnelle und professionelle Wartung.

Die Investitionen in die Geschäftseinrichtung und eventuelle Umbauten werden durch einen Investitionskredit finanziert, bei dem die Möglichkeit besteht, ihn für das erste Jahr still zu legen. Als Finanzierungsdauer sind zehn Jahre mit einer Verzinsung von 10% veranschlagt worden. Für den Kredit bürgt die ÖHT zu 80%

Personalplanung																	
		Bezahlung in €															
Name	Funktion	Personalkosten Brutto												inkl. Lohnnebenkosten			
		2010 Monatsübersicht												2010	2011	2012	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Gesamt	Gesamt	Gesamt	
Reindl Stefan	Geschäftsführer	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	40.656	41.950	43.243
Brugger Johanna	Controlling	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	40.656	41.950	43.243
Hepke Gisela	Personalplanung	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	40.656	41.950	43.243
Staudinger Stephanie	Marketing	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	40.656	41.950	43.243
MA 1 (VZ)	Service	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	19.977	20.975	21.973
MA 2 (VZ)	Service	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	19.977	20.975	21.973
MA 3 (VZ)	Service	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	19.977	20.975	21.973
MA 4 (TZ 108)	Service	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	12.529	13.139	13.749
MA 5 (TZ 108)	Service	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	12.529	13.139	13.749
MA 6 (TZ 108)	Service	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	12.529	13.139	13.749
MA 7 (TZ 108)	Service															9.709	13.139
Kosten gesamt		14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	14.077	260.143	279.850	293.278

Abbildung 19: Personalplanung.

Bei der Personalplanung dienen die geplanten Umsätze und die Öffnungszeiten (täglich von 8:00 – 22:00) als Entscheidungsgrundlage. Mit Ende des zweiten Geschäftsjahres wird die Eröffnung eines zweiten Standortes angestrebt und dadurch auch eine Erhöhung der Mitarbeiterzahl. Bereits eingearbeitete Mitarbeiter werden dann in den neuen Store wechseln, um die neuen Mitarbeiter einschulen zu können. Da zu diesem Zeitpunkt die meisten Mitarbeiter schon eingearbeitet sind, kann mit weniger Personal pro Store als in den Vorjahren gerechnet werden.

III ANHANG

Umweltanalyse nach Porter

■ Substitutionsrisiko

Die Leistung von tea2go kann nicht nur durch andere Anbieter substituiert werden, sondern auch jederzeit von unseren Kunden selbst. Die Bedrohung von Substituten geht v.a. von Kaffeeprodukten aus und wird durch die geringen Umstellungskosten zusätzlich gefördert. Da die Gründungsmitglieder aber überzeugt sind, dass grundsätzlich Tee nicht durch Kaffee substituiert werden kann, rechnet tea2go mit einem geringen Substitutionsrisiko, das sich wenn nur mit folgenden Punkten bestätigt:

- Bereitwilligkeit der Kunden zu substituieren ist bei Nichterfüllung der Kundenerwartungen definitiv gegeben.
- Kosten des Wechsels zum Substitutionsprodukt sind gering.

■ Lieferantenmacht

Für tea2go stellen Teeproduzenten sowie Gebrauchsartikelhersteller die primären Lieferanten dar, da diese Produkte extern zugekauft werden müssen.

- Die Verfügbarkeit von Beschaffungsalternativen ist für tea2go durch die geographisch zentrale Lage von Salzburg gegeben.
- Das Risiko einer Vorwärtsintegration ist gegeben, wird aber in Salzburg als nicht riskant eingestuft.
- Die Verhandlungsmacht der Lieferanten wird als gering eingeschätzt, da Tee über internationale Rohstoffmärkte verfügbar ist. Allerdings sind langfristige Verträge unabdinglich, da dem Kunden eine gleichbleibende Qualität geboten werden muss.
- Für Lieferanten ist es einfach neue Kunden zu finden und daher fallen niedrige Wechselkosten für sie an.

■ **Neue Konkurrenten**

- Die Rivalität in dieser Branche ist als sehr hoch einzuschätzen.
- Die Markenloyalität ist entscheidend auf diesem Konkurrenzintensiven Markt.
- Dadurch dass die Wechselkosten der Kunden sehr gering sind, haben neue Konkurrenten eine realistische Chance.
- Eine Markteintrittsbarriere stellt die Verfügbarkeit eines guten Standortes dar, da begehrte Standorte bereits besetzt sind.

■ **Abnehmermacht**

- Der Informationsstand der Abnehmer ist als sehr hoch einzuschätzen.
- Die Markenmacht in Form von Markennamen ziehen Kunden an.
- Ausgeprägte Preissensitivität, v.a. während einer Wirtschaftskrise.
- Die Verfügbarkeit von Substitutionsprodukten ist für die Kunden gegeben.
- Die geringen Wechselkosten machen es einfach, den Anbieter zu wechseln.

■ **Wettbewerb in der Branche**

- Hohes Branchenwachstum
- Die Markenmacht stellt in dieser Branche einen relevanten Wettbewerbsvorteil bzw. –nachteil dar, da starke Marken wie McCaffe Kunden anziehen.
- Die aggressive Wachstumsstrategie von Konkurrenten verstärkt die Rivalität in der Branche.
- Die geringen Wechselkosten auf allen Seiten verschärfen ebenfalls die Rivalität.
- Es gibt viele kleine oder gleichmäßig große Konkurrenten gibt und einen klaren Marktführer.

Nutzwertanalyse Standortwahl

Standortanforderungen Zielkriterien	Kriterien- gewichtung gi	Standortalternativen			
		Standort A Salzburg Stadt		Standort B Salzburg Land	
		Teilnutzen ni	Gewichtete Teilnutzen gixni	Teilnutzen ni	Gewichtete Teilnutzen gixni
Beschaffungsorientierte Zielkriterien					
Verfügbarkeit der Geschäftsfläche	0,5	7	3,5	9	4,5
Kosten der Geschäftsfläche	0,3	3	0,9	5	1,5
Verfügbarkeit von Arbeitskräften	0,1	9	0,9	9	0,9
Lohnniveau	0,3	3	0,9	3	0,9
Energiekosten	0,1	9	0,9	9	0,9
Nähe zu Lieferanten	0,1	8	0,8	6	0,6
Absatzorientierte Zielkriterien					
Verkehrsanbindung innerörtlich	0,2	10	2	2	0,4
Verkehrsanbindung überregional	0,1	10	1	8	0,8
Nähe zum Kunden	0,5	10	5	2	1
Image des Standortes	0,3	9	2,7	4	1,2
Konkurrenzdicke	0,1	3	0,3	9	0,9
Kaufkraft der Bevölkerung	0,2	8	1,6	6	1,2
Staatlich festgelegte Zielkriterien					
Verwaltung: Auflagen etc.	0,3	3	0,9	5	1,5
Steuerbegünstigungen	0,3	2	0,6	3	0,9
Wirtschaftsförderung: Wettbewerbsgesetze, etc.	0,2	3	0,6	5	1
Staatliche Förderungen	0,1	2	0,2	5	0,5
Summe der gewichteten Teilnutzen		22,8		18,7	

Abbildung 20: Nutzwert-Analyse zur Standortwahl.

Nutzwertanalyse Rechtsformwahl

Rechtsformanforderungen Zielkriterien	Kriterien- gewichtun g gi	Rechtsformalternativen					
		GmbH		KG		GmbH & Co KG	
		Teilnutzen ni Gewichtete gixni	Teilnutzen ni Gewichtete gixni	Teilnutzen ni Gewichtete gixni	Teilnutzen ni Gewichtete gixni	Teilnutzen ni Gewichtete gixni	Teilnutzen ni Gewichtete gixni
Zivilrechtliche Zielkriterien							
Gründungsvoraussetzungen und Formerfordernisse	0,2	4	0,8	8	1,6	1	0,2
Haftungsbeschränkung	0,5	10	5	5	2,5	5	2,5
Übertragbarkeit der Eigentumsverhältnisse	0,3	8	2,4	8	2,4	6	1,8
Teilnahme an Geschäftsführung und Vertretung	0,1	7	0,7	7	0,7	5	0,5
Steuerung des Unternehmens durch die Geschäftsführung	0,1	5	0,5	8	0,8	6	0,6
Entscheidungsbefugnisse und Kontrollrechte der Eigentümer	0,3	8	2,4	5	1,5	7	2,1
Anzahl der Gesellschafter	0,5	10	5	10	5	8	4
Anpassungsfähigkeit der Unternehmensform	0,5	8	4	5	2,5	1	0,5
Steuerrechtliche Zielkriterien							
Teilnahme am Erfolg und Vermögen (einschließlich stiller Reserven)	0,5	10	5	5	2,5	5	2,5
Beteiligung an Verlusten	0,5	10	5	2	1	6	3
Optimierung der Steuerbelastung (z.B. Einkommenssteuer)	0,5	8	4	5	2,5	8	4
Auswirkungen auf die Familienbesteuerung	0,3	5	1,5	7	2,1	6	1,8
Sozialversicherungsrechtliche Zielkriterien							
Minimierung der gesetzlichen Sozialversicherung	0,3	7	2,1	4	1,2	4	1,2
Versicherungspflicht: GSVG oder ASVG	0,1	5	0,5	2	0,2	3	0,3
Betriebswirtschaftliche Zielkriterien							
Kapitalaufbringung und Finanzierung	0,5	5	2,5	6	3	6	3
Sicherung des Unternehmensbestandes	0,3	7	2,1	5	1,5	3	0,9
Publizität, Offenlegung und Auskunftsspflicht	0,3	4	1,2	8	2,4	8	2,4
Rechtsformabhängiger Aufwand bei Gründung und laufendem Geschäftsbetrieb	0,2	2	0,4	4	0,8	1	0,2
Veräußerung des Gesellschaft	0,3	8	2,4	4	1,2	3	0,9
Summe der gewichteten Teilnutzen		47,5		35,4		32,4	

Abbildung 21: Nutzwert-Analyse zur Rechtsformwahl.

Bei der Vorentscheidung der zur Nutzwertanalyse herangezogenen Rechtsformen wurde aufgrund folgender Überlegungen auf nachstehende Rechtsformen verzichtet:

- Einzelunternehmen: Vorhandensein von vier Gesellschafter
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts: zu hoher Gründungsaufwand und volle Haftung aller Gesellschafter mit dem Privatvermögen
- Offene Gesellschaft: Volle Haftung aller Gesellschafter auch mit dem Privatvermögen