

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

EWaiter (Estland)

Arnis Sauka
Stockholm School of Economics Riga

Aivars Timofejevs
Stockholm School of Economics Riga

Rickie A. Moore
EM Lyon Business School

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

EWAITER

Einleitung

Maarika Ansip schaute auf die neueste Version des Businessplans und fragte sich, ob sie ihn jemals richtig hinbekommen würde. Nachdem die erste Version geschrieben war, zeigte sie das Ergebnis dem Unternehmerteam, das sie leitete. Das Team hinterfragte die Umsetzbarkeit des Geschäftsmodells und zeigte mehrere Verbesserungsmöglichkeiten auf. Sie schrieb den Hauptteil des Plans um, hatte aber noch keine Zeit, die Finanzdaten anzupassen. Dieser Teil war noch ein komplettes Durcheinander. Zudem gab es im Plan selbst noch viele Fehler, und sie würde den Plan noch mal überarbeiten müssen. Allerdings waren es nur noch 24 Stunden zum nächsten Treffen mit dem Unternehmerteam, und sie brauchte dringend einen Businessplan-Experten.

Maarika war 25 Jahre alt und IT-Absolventin vom Institut für Technologie in Tartu. Während ihrer Schul- und Universitätszeit hatte sie sich nie mit Betriebswirtschaft und Unternehmertum befasst. Nach ihrem Bachelorabschluss begann sie bei der ITH-Group als IT-Spezialistin an Kundenprojekten zu arbeiten. Hier kam sie auf die Idee vom „EWaiter“ und besprach die Idee mit ihrem Chef. EWaiter ist ein benutzerfreundliches IT-Programm, das in Restaurants, Bars, Pubs und anderen Unternehmen im Gastgewerbe als digitale Menükarte zum Bestellen von Gerichten und Getränken eingesetzt werden kann. Jeder Tisch würde ein Gerät bekommen, und es gäbe einen Zentralserver, der von diesen Geräten angesteuert wird. Die Geräte würden speziell für Restaurants angepasst werden. So wird es eine Auswahl verschiedener Farben für das Gerät geben, und das Gerät selbst kann an der Wand neben den Tischen oder auch in den Tischen eingebaut werden. Es gibt auch eine tragbare Version des Geräts für Tische in der Mitte eines Restaurants, für die die Möglichkeit der Wandmontage nicht besteht.

Nach mehreren Diskussionen schlug ihr Maarikas Chef vor, ein Spin-off zu gründen, da ihre Idee sich deutlich von den Hauptaktivitäten der ITH-Gruppe unterschied. In diesem Spin-off würde die Idee weiterentwickelt werden. Weil man für die Weiterentwicklung des Projekts über die Fähigkeiten der ITH-Gruppe hinaus noch weitere Expertise bräuchte, sollten zwei weitere Unternehmen eingebunden werden. Er war sich sicher,

dass Maarika die führende Unternehmerin des Projekts sein sollte, da es ihre Idee war. So würde das Unternehmerteam aus Maarika und den Geschäftsführern dieser drei Unternehmen bestehen:

- One Baltics – ein Unternehmen, das im Tourismus und im Gastgewerbe tätig ist;
- Microdators – ein Unternehmen, welches „Mazzy“-Touchscreens und Handwarelösungen herstellt;
- ITH Gruppe – ein Unternehmen, welches Software, Webseiten, Webanwendungen und Buchhaltungssysteme anbietet.

Die Gründung würde durch Experten aus verschiedenen Bereichen wie Design, Finanzen und Marketing unterstützt werden, und Professoren von lokalen Hochschulen würden das Projekt beraten.

Man hat sich bereits grob darauf geeinigt, dass jedes Unternehmen €50,000 für die Gründung zur Verfügung stellt. Um den Plan letztlich umzusetzen, wären weitere €150,000 nötig. Daher war es zunächst nötig, einen Businessplan zu schreiben, der Investoren vom guten Konzept überzeugen sollte. Da Marika jedoch keine betriebswirtschaftliche Erfahrung hatte, wusste sie auch nicht, wie man einen Business Plan schreibt oder wie man Finanzprognosen erstellt. Sie entschied, dass es Zeit war einen Freund um Rat zu bitten, der bei einer Gründungsagentur arbeitet. Er sollte den aktuellen Entwurf des Businessplans lesen (siehe unten) und ihr dann Änderungen vorschlagen, und ihr helfen, die Finanzprognosen zu erstellen. Ebenfalls wollte sie wissen, wie viel Eigenkapitalanteil sie den Investoren bieten sollte, was der ROI sein würde, und welche Exit-Strategien möglich wären. Sie brauchte diese Hilfe schnell, denn bereits in 24 Stunden würde sie den Plan potentiellen Investoren und dem Unternehmerteam vorstellen.

BUSINESSPLAN für EWAITER

Executive Summary

Die Ziele des Unternehmensplans

Das Hauptziel des Businessplan ist es, EWaiter als IT-Lösung vorzuschlagen

- für die effizientere Leistungserbringung und einen besseren Kundenservice in Restaurants, Bars, Pubs und anderen Unternehmen des Gastgewerbes,
- um die Implementierung der Geschäftsidee durch die Bestimmung des Investitionsbedarf zu planen,
- um die wirtschaftliche und finanzielle Rentabilität des Projekts zu belegen.

Produktbeschreibung

- EWaiter ist eine benutzerfreundliche IT-Lösung für Restaurants, Bars und Unternehmen des Gastgewerbes. Es ist eine digitale Menükarte, mit der Kunden Gerichte und Getränke bestellen können
- EWaiter ermöglicht höhere Standards und eine höhere Leistungsfähigkeit im Kundendienst. Dies erhöht die Umsätze und verringert die Kosten von Restaurants.
- Die wichtigsten Vorteile von EWaiter sind:
 - Effizienz – EWaiter hilft dabei, Zeit und Kosten im Kundendienst zu sparen und ermöglicht höhere Umsätze pro Tisch.
 - Systemintegration – EWaiter kann vollständig in existierende Zahlungs- und Buchführungssysteme von Restaurants integriert werden.
 - Integration der Funktionen – EWaiter kann auch als Webbrowser eingesetzt werden. Gäste können sich informieren, oder Spiele spielen.
 - Online-Zahlungen – EWaiter unterstützt Online-Bezahlungen, welches den Restaurantbesuch noch angenehmer macht.
 - Werbung – EWaiter kann außerdem als exzellenter Werbeträger eingesetzt werden.
 - Flexibilität – Digitale Menüs können innerhalb weniger Minuten neu hochgeladen werden. Die Menüs stehen in verschiedenen Sprachen zur Verfügung.

- Attraktivität - Das hochwertige Design und die intuitive Bedienoberfläche macht EWaiter zu einer zusätzlichen “Attraktion” im Restaurant.

Der Zielmarkt

- Der Zielmarkt von EWaiter sind hauptsächlich Cafés, Bars, Restaurants und andere Unternehmen des Gastgewerbes wie Discos, Bowlingbahnen und Billardclubs etc.
- In diesem Zielmarkt gibt es eine Reihe von Trends:
 - Steigende Personalkosten;
 - Eine Mangel an professionellen und erfahrenden Kellnern (die meisten der Kellner sind Studenten und haben wenig Erfahrung im Gastgewerbe);
 - Steigende Verbreitung von IT-Lösungen für effektivere Leistungserbringung (Café- und Restaurantsysteme wie R-Keeper, Micros);
 - Fusionierung von “Slow-food” und “Fast-Food” Restaurant-Konzepten;
 - Entwicklung von neuen Themen-Konzepten und Spezialisierungen von Restaurants (z.B. Restaurants die nur Suppen servieren, Restaurants mit organischen Lebensmitteln, etc.);
 - Attraktivere und niveauvollere Einrichtung von Restaurants
- Da es ein substantielles Marktpotential den Baltischen Ländern gibt (über 15,000 Restaurants) wird sich EWaiter in den ersten Jahren nach Gründung hauptsächlich auf Estland, Litauen und Lettland konzentrieren.
- Später werden weitere Märkte wie West- und Osteuropa sowie Russland in Betracht gezogen.

Das Projekt-Team

- EWaiter wird durch ein Team aus erfahrenen IT- und RAEKOJA(Hotels, Restaurants & Café’s)-Industriespezialisten mit mehr als fünf Jahren Branchenerfahrung entwickelt.
- Für das Projekt wird eine Kooperation aus drei Unternehmen, One Baltics, Microdators, und der ITH-Group gebildet.
- Die Experten von One Baltics werden RAEKOJA-Expertise einbringen und für die Durchführung von Marketing-Aktivitäten zuständig sein. Die Experten von

Microdators werden die Hardware des Ewaiters entwickeln, während die Experten von der ITH Gruppe für die Software zuständig sind.

- Das Projekt-Team wird von Experten aus verschiedenen Bereichen unterstützt, darunter Design, Finanzen, Vertrieb, Marketing, und andere.
- Professoren der Tallinn Innovation University (TIU) und dem Institut für Technologie Tartu (ITT) werden als Berater des Projekts zur Verfügung stehen.

Die erforderlichen Projektinvestitionen

Die Gesamtinvestition des Projekts beläuft sich auf €300,000, welche aus je €50,000 Eigenkapital der der Gründungsfirmen und weiteren €150,000 Eigenkapitalinvestitionen besteht.

Mögliche Erfolgsfaktoren des Projekts

- EWaiter ist eine innovative Lösung für die effiziente Gewährleistung von hohen Standards im Gastgewerbe;
- EWaiter wurde auf Basis von Kundenbedürfnissen nach effizienten und kostensparenden Betriebsabläufen entwickelt – EWaiter hilft, bei der Bedienung von Gästen Zeit und Kosten zu sparen;
- EWaiter bietet eine komplette Systemintegration mit Zahlungs- und Buchhaltungssystemen;
- EWaiter integriert verschiedene Funktionen – zusätzlich zu den Primärfunktionen wie der Bestellung von Essen und Getränken kann das Gerät als Unterhaltungs- oder Marketingmedium genutzt werden. Daher ist EWaiter interessant für Restaurantbetreiber, Gäste, und Werbeagenturen;
- EWaiter beinhaltet ein Online-Bezahlungssystem. Dies ist ein praktischer Weg, um Rechnungen zu bezahlen.
- EWaiter ist eine innovative Lösung, die ein Restaurant attraktiv für Kunden machen kann;
- Das EWaiter Projekt-Team besteht aus erfahrenen RAEKOJA- und IT-Branchenexperten und Professoren der TIU und ITT, die bei der Implementierung beratend zur Seite stehen.

Mögliche Projektrisiken

- Der Markt ist noch nicht reif, als dass der Ersatz von Kellnern durch moderne Technologien akzeptiert werden würde.
- Wie bei jeder Technologie könne Fehler zu negativen finanziellen Konsequenzen führen;
- Konkurrenten, insbesondere größere Unternehmen, können mit ähnlichen IT-Lösungen auf den Markt treten;
- Finanzielle Kalkulationen, zu geringe Kapitalausstattung, fehlender Zugang zum Kapital.

1 Beschreibung des Unternehmenskonzepts

1.1 Vision

EWaiter strebt danach, eine bekannte, integrierte Lösung für die effiziente Bereitstellung von hohem Standard der Bewirtung in Restaurants, Bars, Pubs, und anderen Unternehmen des Gastgewerbes in ganz Europa zu werden. Das Produkt und die dazu gehörige Dienstleistung wird von Tap IT vertrieben.

1.2 Die Unternehmensidee

Die Unternehmensidee basiert auf aktuellen Trends im Gastgewerbe in Estland im Speziellen und Europa im Allgemeinen. Steigende Arbeitskosten führen zu einem Bedarf an Effizienz und Automation der Leistungserstellungsprozesse in allen Branchen.

Das Gastgewerbe ist stark von Arbeitskosten betroffen. Die Mehrzahl aller Gastgewerbe ist sehr arbeitsintensiv, weil die meisten Leistungen von Angestellten mit direktem Kundenkontakt erbracht werden. Daher beeinflussen die Angestellten stark die Qualität der Leistung und den Erfolg des Unternehmens. So ist es nötig, Routineoperationen, welche die Servicequalität nicht direkt beeinflussen, zu automatisieren. Jede Möglichkeit zur Kostenreduktion und zur Serviceverbesserung wird von der Branche gut aufgenommen.

EWaiter ist eine IT-basierte Lösung für das Gastgewerbe, die als digitale Menükarte und für die Bestellung von Essen und Getränken in Restaurants und Bars genutzt werden

kann. Für das Gastgewerbe liegt der Hauptvorteil in der Kostenreduktion und der Erhöhung der Bestellgeschwindigkeit, welche zu einem höheren Umsatz pro Tisch führt. Mit EWaiter lassen sich weitere Umsätze durch Up-Sales und Cross-Sales erzielen. Durch die Neuigkeit des EWaiter können eventuell neue Kunden geworben werden. Darüber hinaus kann EWaiter als Werbemedium eingesetzt werden.

1.3 Das Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell sieht vor, dass die Geräte gratis in Restaurants, Bars, Pubs etc. installiert werden. Die anfänglichen Installationskosten und die Kosten für die Geräte werden von Tap IT getragen. Die Geräte kosten 30€ Miete pro Stück (mit Rabatt bei Sofortzahlung) – das entspricht circa den Kosten für ein Glas Cola pro Tag. Eine weitere Einnahmequelle sind Werbeschaltungen, die ca. €200 pro 1000 Geräte und Tag einbringen sollen.

Dieser Ansatz bringt eine hohe Anfangsinvestition mit sich, um die Kosten für die Anschaffung und die Installation der EWaiter-Geräte zu decken. Das aktuelle Marktumfeld bringt mit sich dass die Kosten vom Serviceprovider, und nicht vom Restaurant getragen werden. Dieser Ansatz sollte jedoch die Verbreitung von EWaiter beschleunigen.

1.4 Hauptziele des Unternehmens

Ewaiters Hauptziele sind:

- bis zum Ende des ersten Jahres sollen 36 von 1000 Restaurants in Estland mit EWaiter ausgestattet werden (3 Projekte im Monat, 10 Geräte pro Restaurant, insgesamt also 360 Geräte)
- ein jährliches Wachstum der Anzahl installierter Geräte in den ersten fünf Jahren, anschließend 10 % in den darauf folgenden drei Jahren
- ab dem zweiten Jahr profitabel zu arbeiten

2 Markt

2.1 Das Gastgewerbe

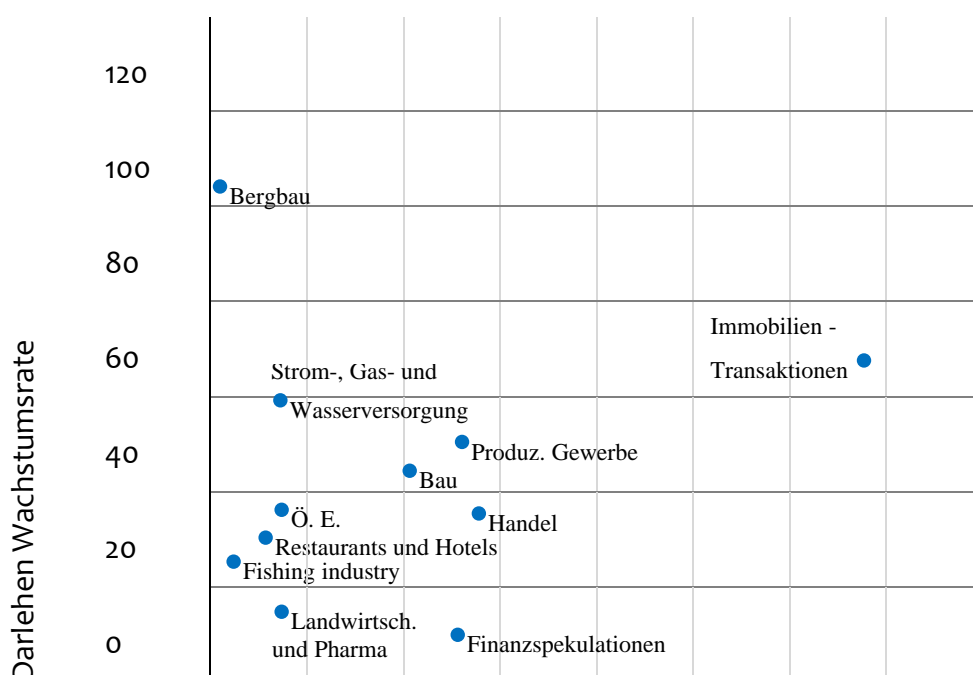
Seit dem Eintritt Estlands in die Europäische Union wächst das Gastgewerbe rapide. Die Gesamtzahl von Unternehmen des Gastgewerbes wie Hotels, Restaurants, Cafés, Bars

etc. beläuft sich auf 15000. Die Nachfrage nach Leistungen des Gastgewebes wird durch die positive wirtschaftliche Entwicklung in den baltischen Ländern getrieben. Höhere Einkommen führen zu höheren Ausgaben für Leistungen des Gastgewerbes. Die Nachfrage steigt außerdem durch die steigende Zahl internationaler Touristen, die Estland und andere baltische Staaten besuchen.

Trotz der stabilen Wachstumsrate ist das baltische Gastgewerbe von Problemen auf dem Arbeitsmarkt betroffen. Angestellte sind knapp, denn Jobsucher aus baltischen Ländern zieht es nach Westeuropa, wo Gehälter und Lebensstandard höher sind. Daher gibt es viele nicht besetzte Arbeitsplätze im Gastgewerbe. Zur gleichen Zeit mussten die Gehälter aufgrund von Inflation erhöht werden. Viele kleine Unternehmen haben Schwierigkeiten, Gehälter und Steuern zu zahlen.

Wenn man Wachstumsrate der Kredite vom Gastgewebe mit der anderer Branchen vergleicht, zeigt die Abbildung 1, dass die Wachstumsrate im Gastgewebe bei ca. 25% pro Jahr liegt, der Anteil am Gesamtkreditbestand allerdings nur 2% am Gesamtkreditbestand in Estland ausmacht.

Abbildung 1: Anteil Darlehen im Kreditportfolio und Wachstumsrate des Darlehensbestandes nach Branchen, in %



0 5 10 15 20 25 30 35

Darlehen Anteil in Kreditbestände

*Ö. E. = Öffentliche Einrichtungen

Liquiditätsdaten des SRS (State Revenue Service) zeigen, dass die Gastronomie derzeit in einer guten finanziellen Lage ist. Diese Zahlen sollten nur als eine Andeutung betrachtet werden, da es immer noch eine große Anzahl nicht veröffentlichter Bilanzen gibt. Trotzdem bieten die Daten einen guten Einblick in die Situation (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Finanzielle Daten von Restaurants, Bars, Cafés u.ä., 2006

Nettogewinn Ratability	14%
Bilanz	
Aktuelles Kapitalverhältnis zum Vermögen	0.19
Anteil Rücklagen an Aktiva	0.7
Anteil Schulden zu Aktiva	0.11
Gesamtverschuldung gegen Aktiva	1.01
Anteil langfristiger Schulden an Gesamtschulden	0.17
Aktiva Ratability	10%
Schuldner Umschlag in Tagen	37
Gläubiger Umschlag in Tagen	42
Lagerumschlag in Tagen	40
Gesamtliquidität	1.76
Eigenkapital Anteil	-1%
Eigenkapitalrendite	120%
Zinsdeckungsgrad	7

2.2 Markttrends

Wie bereits erwähnt, sind die Zielgruppen für EWaiter die RAEKOJA-Branche in den baltischen Staaten. Der Markt umfasst Cafés, Bars, Restaurants und andere Plätze wie Diskotheken, Bowling und Billard Clubs usw. Mehrere Markttrends können beobachtet werden:

- Steigende Personalkosten;
- Mangel an professionellen und erfahrenen Kellnern (die meisten Studenten mit wenig Branchenerfahrung);
- Der zunehmende Einsatz von IT;

- Zusammenführung von „Slow-Food“ und „Fast-Food“- Restaurantkonzepten;
- Entwicklung von neuen Themen, Konzepte und Spezialisierungen von Restaurants (z.b. Restaurants, die nur Suppen, Bio-Lebensmittel, orientalische Küche etc. servieren);
- Attraktivere und anspruchsvollere Raumausstattung.

2.3 Marktsegmente

EWaiter hat folgende Segmente für sein Produkt identifiziert.

Restaurants mit folgenden Merkmalen:

- „Fast-Food“ und niedrig- bis mittelpreisige Restaurants mit Bedienung am Platz
- Restaurants, wo Interaktion zwischen Kunde und Kellner nicht unbedingt erforderlich ist (ausgenommen klassische „Slow-Food-Restaurants“)
- Restaurants mit einer großen Anzahl von Tischen (und Kellnern))

Hotels:

EWaiter können in den Zimmern von mittel- bis höherklassigen Hotels eingesetzt werden, so dass Kunden direkt vom Zimmer aus ordern können.

Bowling und Billard Clubs:

EWaiter können im Billardtisch oder in den Bowling-Terminals eingesetzt werden, so dass Kunden direkt von dort ordern können.

Bars, Discotheken und Casinos:

EWaiter können zum Verkauf von Snacks und Getränken verwendet werden.

Medien- und Werbeagenturen:

EWaiter können in Restaurants und anderen Vergnügungsstätten als Werbeträger eingesetzt werden.

3 Produkt und Technologie

3.1 Beschreibung und Spezifikationen

Nach Testgruppen-Interviews und Diskussionen mit RAEKOJA-Experten und Experten aus der IT- Branche wurde eine erste Spezifikation des Produkts „EWaiter“ entwickelt. Die endgültige Spezifikation des Produkts wird nach der Analyse der Ergebnisse aus dem Pilotprojekt erarbeitet. Die erste Spezifikation lautet wie folgt:

Tabelle 2: Die Spezifikation des „Tap IT“

Bezeichnung	Tap IT
Dimensionen:	
Höhe	280 mm
Breite	183 mm
Tiefe	17 mm
Gewicht	490 g
Bildschirmformat	4:3
Auflösung	800 * 600 Pixel
Konnektivität	WiFi b/g USB 2.0 SD/MMC Kartenleser Standart-Audio-Buchse
Batterie	Bis zu 5 Stunden
Material	Aluminium eloxiert
Betriebssystem	Linux 2.6/ Windows CE 5.0 (6.0)
	<ul style="list-style-type: none"> • Kristallklares, großes, breites und flaches Display mit robuster Schutzscheibe • Leichtmetall-Konstruktion • Robuste Aluminium-Oberfläche (Kratzfestigkeit) • Display mit speziellem Schutz vor Flüssigkeiten und Staub
Computer	
	Integrierter Hochleistungs-PC mit:
	Celeron 650MHz oder Pentium M-Prozessor;
	2,5 "40 GB Festplatte
	512 MB RAM
	Externe Stromversorgung
	Windows XP pro

Hardware

Die Hardware des EWaiters wird durch Microdators hergestellt - eine estnische Firma, die kleine Touchscreen-Computer produziert. Im Restaurant wird jeder Tisch mit einem Gerät ausgestattet. Dieses Geräte kommuniziert mit einem Server. Gibt es bereits einen Server im Restaurant, kann die EWaiter-Server-Software auch dort aufgespielt werden.

Das Gerät wird speziell für jedes Restaurant gebaut und entworfen, damit es zur Inneneinrichtung und den Bedürfnissen des Restaurants passt. Es wird eine Auswahl an Farben und Rahmen geben, und das Restaurant kann entscheiden wo das Gerät installiert wird. Zum Beispiel kann das Gerät an einer Wand neben dem Tisch oder in den Tischen selbst eingebaut werden. Es kann entfernt werden, wenn es nicht genutzt wird. Auch eine portable Version ist möglich. Die genaue Hardware-Spezifikation wird jedoch erst nach detaillierter Analyse des Pilotprojekts ausgearbeitet. Da sich die Technologie ständig weiterentwickelt, sollen die EWaiter kontinuierlich an neue Möglichkeiten, wie z.B. elektronisches Papier angepasst werden.

Software

Spezielle Software wird von der ITH-Gruppe entwickelt. Nach Gesprächen Experten der ITH-Gruppe werden folgende Funktionalitäten benötigt.

- Die Bedienungsoberfläche wird so gestaltet, dass jeder Kunde den EWaiter ohne Probleme bedienen kann, und man keine spezielle Schulung für das System braucht.
- Das Interface wird so gestaltet, dass das komplette Menü (mit Zutaten der Speisen und Getränke) eingesehen werden kann, und die gewünschten Speisen bestellt werden können.
- Die Software wird es den Restaurateigenthümern ermöglichen, ihre Menüs schnell und einfach zu ändern. Dies geschieht nach Passworteingabe direkt am System oder über das Internet. Diese benutzerfreundliche Software erlaubt es den Restaurantmitarbeitern, dem Menü ganz einfach neue Produkte hinzuzufügen, bzw. ausverkaufte Gerichte zu entfernen.
- Das Gerät ermöglicht es den Kunden, bei Fragen oder Unklarheiten den Kellner zu rufen.
- Die Bestellung wird direkt in die Küche oder Bar übertragen und ausgedruckt. Sobald die Rechnung bezahlt wurde, wird dies automatisch in das Buchungssystem übertragen.
- Der EWaiter ist mit verschiedenen Sprachen ausgestattet. Somit ist eine leichte Kommunikation zwischen Kunden und Kellnern gegeben.

- Der EWaiter kann mit Computerspielen, Internet, Werbung, Tourismusinformationen oder Anderem ergänzt werden.
- Der EWaiter ist so aufgebaut, das er mit bestehenden Kassen- und Abrechnungssystemen kompatibel ist. Daher müssen Restaurants ihre bestehenden Systeme nicht ändern.

Die Spezifikation der Software wird erst nach einer detaillierten Analyse des Pilotprojekts finalisiert. Allerdings können Verbesserung der Software jederzeit umgesetzt werden. (siehe Kapitel „Entwicklung des Projekts“).

3.2 Konkurrenz

Es konnten nur wenige internationale und lokale Konkurrenten identifiziert werden. Der lokale Konkurrent von der Firma UCS Baltics heißt „Self Servis“. Ähnlich wie der EWaiter kann auch dieses Produkt als digitales Menü für Gaststätten und ähnliche Betriebe eingesetzt werden. „Self Servis“ bietet ebenfalls einen Internet-Zugang. Allerdings kommt der „Self Servis“ eigentlich aus einer anderen Branche und ist nicht genau auf das Gastgewerbe zugeschnitten. „Self Servis“ wurde im Jahr 2004 entwickelt, und seitdem wurde weder das Design oder das Gerät selbst verbessert. Die Bildschirmgröße des Produkts ist mit 14 Zoll recht groß. Die Firma UCS Baltics baut auf einem anderen Geschäftsmodell aus: die Kunden müssen das Produkt kaufen. Der Preis liegt bei €1.000 pro Gerät, was für die meisten Restaurants zu teuer ist.

Ein weiteres Konkurrenzprodukt ist „Microsoft Surface“, das 2008 erschienen ist. Technisch ist dieses Produkt anspruchsvoller als der EWaiter, vor allem weil es vom führenden Software-Unternehmen Microsoft entwickelt wurde. Microsoft kann es sich in der Regel leisten, wesentlich mehr Ressourcen für Forschung und Entwicklung auszugeben. Allerdings ist das Produkt als ein Unterhaltungsgerät entwickelt worden. Das Produkt hat einen Multi-Touchscreen und eine breite Palette von Entertainment-Funktionen. Der „Microsoft Surface“, ist ein sehr fortschrittliches Produkt und der Preis ist dementsprechend hoch. Aus diesem Grund wird das Produkt nur in sehr hochklassigen Bars und Restaurants zum Einsatz kommen, und es wird keinen großen Marktanteil haben.

Ein direkterer Konkurrent konnte in Israel identifiziert werden. Die israelische Firma Conceptic entwickelte „E-Menü“, das bereits in mehreren Restaurants in Israel, Frankreich, Belgien installiert wurde. Das Produkt hat ein recht gutes Design und eine recht gute Funktionalität. Die wichtigsten Merkmale des „E-Menüs“ sind ähnlich wie die des EWaiters – man kann Essen bestellen, spielen, hat Internetzugang, etc. Restaurants in denen „E-Menü“ eingesetzt wird, berichten Gutes darüber. So haben sich die Umsätze durch den Einsatz im Schnitt um 15% erhöht.

Im Allgemeinen gibt es nicht viele direkte Konkurrenten für den EWaiter. Das liegt daran, dass die meisten Unternehmen nicht in der Lage sind, ein Gesamtsystem einzuführen (Hardware, Software, Installation und Marketing). Die meisten von ihnen produzieren und liefern nur eine Komponente, aber nicht das gesamte System. Daher hat EWaiter das Potenzial, ein sehr wettbewerbsfähiges Produkt- und Geschäftskonzept zu werden.

3.3 Schutzrechte

EWaiter wird seine Marke registrieren, um diese zu schützen und das Risiko von Nachahmern zu verringern. Der EWaiter besteht aus der Software und dem Touch-Screen, die als Kombination patentierbar sind. Die Hardware selbst ist nicht einzigartig und kann somit nicht geschützt werden. Auch die Software ist im Allgemeinen nicht in Europa patentierbar, wird aber urheberrechtlich geschützt. In Bezug auf IP kann nur die Marke und das Design des „EWaiter“ geschützt werden. Für Unternehmen die „EWaiter“ benutzen wollen, wird eine spezielle Lizenzvereinbarung zu Verwendung des Produkts entwickelt.

4 Entwicklungen des Pilotprojekts

Zu Beginn wird ein Pilotprojekt gestartet, in dem die Projektidee unter realen Bedingungen getestet wird. Das Hauptziel des Pilotprojekts ist der Test der Hauptfunktionalität, dem Bestellen von Gerichten. Feedback wird eingeholt, und darauf aufbauend werden Verbesserungen und weitere Funktion im Endprodukt umgesetzt.

Geplantes Pilotprojekt: Aktivitäten und Investitionen

Die Entwicklung der Pilottest-Software ist eine der wichtigsten Aktivitäten der Pilotphase. Sie hat zwei Hauptteile – das Design und die technische Programmierungen der Software. Diese Aktivitäten basieren auf den Ergebnissen der Marktforschung, die in früheren Phasen des Projekts durchgeführt wurde. Neben der Marktforschung ist es von besonderer Bedeutung, die Software unter realen Bedingungen zu testen.

Tabelle 3: Aktivitäten und Investitionen des Pilotprojekts

Aktivitäten	€
Entwicklung der Corporate Identity von IT-Tap	2,000
<i>Logo, Stempel, Briefpapier</i>	500
<i>Entwicklung der Website</i>	1,500
Entwicklung der Pilottest-Software	19,000
<i>Design der Pilottest-Software</i>	7,000
<i>Programmierung</i>	12,000
Entwicklung der Pilottest-Hardware	14,000
Durchführungskosten	2,000
Software Re-Design und Verbesserung	3,000
Gehalt des Projektleiters	3,200
Zusammen	43,200

Das Pilotprojekt wird in einem der Restaurants in Estland durchgeführt werden. Der genaue Ort wurde noch nicht ausgewählt, da derzeit Verhandlungen mit einigen Restaurants im Gange sind. Doch die Kriterien für Restaurants wurden entsprechend dem Marktsegment (vgl. Abschnitt 2.3) ausgewählt. Für das Pilotprojekt werden 10 Einheiten Hardware und Software am Standort installiert. Auf Basis einer detaillierten Analyse der Ergebnisse werden Verbesserungen an der Software und Hardware durchgeführt.

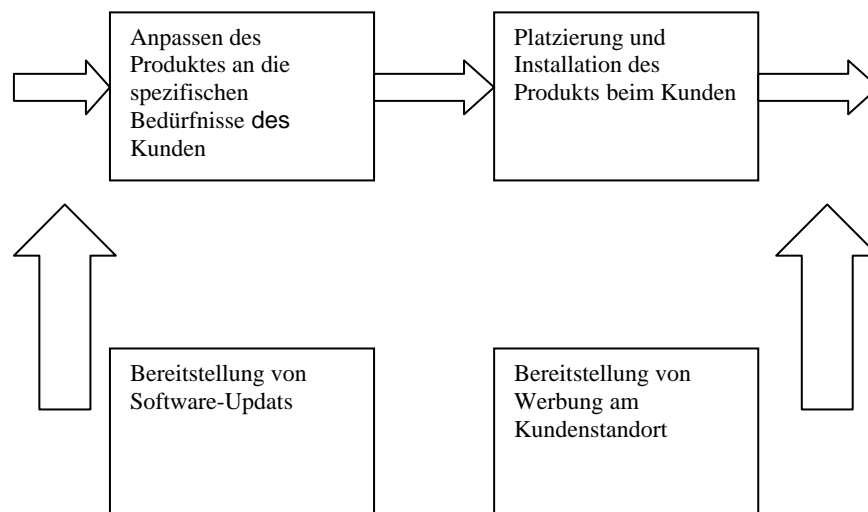
5 Implementierung und der Investitionsbedarf

Die Eigentümer von „EWaiter“ planen den kommerziellen Start des Projekts am 1. Januar 2011. Um die Planung und Finanzierung übersichtlicher zu gestalten wird das Projekt in zwei Phasen unterteilt. Phase I wird 1 Jahr lang dauern und wird am 1. Januar 2012 enden. Phase II wird von diesem Zeitpunkt an laufen.

5.1 Projekt- Aktivitäten

Das Business-Projekt ist eine Reihe von einzelnen Projekten, die in Abbildung 2 detaillierter erläutert wird.

**Abbildung 2: Projekt-
Aktivitäten**



Identifizierung des Kunden

Die Kundenidentifikation wird die Hauptaufgabe des Vertriebs- und Marketing-Personals sein. Phase I wird der potentielle Markt Estland und die anderen baltischen Staaten sein. In Phase II ist geplant, den Absatz in andere europäische Länder auszuweiten. Die Kundenbearbeitungskapazität von Tap IT liegt bei drei Projekten pro Monat.

Anpassung des Systems auf die Kundenbedürfnisse

Jedes Restaurant, Café oder Bar hat ein anderes Konzept, und die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Betriebe werden sich unterscheiden. Obwohl die Basis-

Software-Lösung standardisiert ist, werden in dieser Phase spezifischen Anpassungen umgesetzt. Dies kann Hardware-, Design-, und Farbmodifikationen umfassen.

Platzierung und Installation des Produkts beim Kunden

Nach Anpassung des Produkts wird es bei dem Kunden installiert. Da das Produkt nur zusammengesetzt wird, sind große Produktionshallen nicht nötig. Die gesamte Montagezeit und Umsetzung beim Kunden dauert 1 Monat. Es wird möglich sein, an 3 Projekten gleichzeitig zu arbeiten. Die tatsächlichen Kosten eines EWaiter-Gerätes betragen €200, Kosten für die Installation und Mitarbeiterschulung liegen bei €10 pro Gerät. Außerdem ist ein Daten-Server für jedes Gerät zu berechnen, der €200 kostet. Diese Kosten werden durch Tap IT abgedeckt. Für die Montage muss für ca.€3.000 Werkzeuge gekauft werden. Jedem Techniker wird ein eigener Satz Arbeitsmaterialien und ein Serviceauto zur Verfügung gestellt.

Bereitstellung von Kundendienst

Die Bereitstellung von professionellem Kundenservice ist wichtig für die erfolgreiche und langfristige Entwicklung des Unternehmens. Die Unterstützung erfolgt per Telefon oder per E-Mail, und es wird bei für komplizierten Problemen Vor-Ort-Besuche geben. Der Kundendienst wird kostenlos sein.

Bereitstellung von Software-Updates

Um das Produkt zu verbessern und auf dem neuesten Stand zu halten, werden regelmäßige Software-Updates bereitgestellt. Schätzungsweise €1.000 pro Monat werden dafür eingeplant. Software-Updates beinhalten funktionale Verbesserungen sowie weitere erforderliche Verbesserungen für die Integration des Gerätes mit Buchhaltung, Registerkasse, und anderen Systemen.

Bereitstellung von Kundenwerbung

Kunden werden auf einer der Website von Tap IT geworben. Diese Website dient als als Kommunikationsplattform zwischen Tap IT und den Kunden. Alle Software-Updates und der Kundendienst werden über die Website bereitgestellt. Die Website beinhaltet auch eine Datenbank mit hochwertigen Bildern, welche die Kunden für die Gestaltung ihrer

Menüs herunterladen können. Es ist geplant, die Website mit Informationen über die alle Restaurant zu versehen, in denen der EWaiter eingesetzt wird. Die Webseite wird auch dazu genutzt, bequem Werbeschaltungen in Restaurants durchzuführen. So können Marketing-Agenturen Restaurants herausfiltern, die von bestimmten Zielgruppen besucht werden. Außerdem wird die Kommunikation mit den Restaurants günstiger.

Durchführung von Hardware-Updates

Die Abschreibungsperiode der Hardware beträgt 3 Jahre. Danach wird sie gegen neue Hardware ausgetauscht.

5.2 Erträge aus dem Projekt

Es gibt zwei Ertragsquellen:

- Vermietung der Systeme – €30 pro Gerät pro Monat (mit Ermäßigungen, z.B. für schnelle Bezahlung).
- Werbeanzeigen – geschätzte Einkünfte aus Werbeanzeigen beträgt täglich €200 pro Werbung und pro Tag, je 1.000 Geräte. Diese Einnahmen werden gleichmäßig zwischen dem Restaurant, der Marketing-Agentur und Tap IT aufgeteilt.

6 Strategien und Marketing-Plan

6.1 Partnerstrategie

Die Partnerstrategie von dem Projekt basiert hauptsächlich auf effizientem und schnellem Marktwachstum. Das Management-Team von Tap IT hat zwei Hauptanbieter von IT-Lösungen für die RAEKOJA-Branche im Baltikum und im weiteren östlichen Europa identifiziert:

UCS Baltikum (UCS)

UCS ist momentan der Hauptanbieter von speziellen IT-Lösungen der RAEKOJA-Branche. Das Hauptprodukt dieser Firma ist der sogenannte „R-Keeper“, eine integrierte Lösung für die Buchhaltung und das Zahlungssystem in Restaurants, Bars und anderen Geschäften. UCS ist in vielen osteuropäischen Märkten, in Russland, der Ukraine, und in Weißrussland vertreten. Darüber hinaus hat UCS das Produkt „Self Servis“ entwickelt.

CHD

CHD ist ein weiterer großer Anbieter von Zahlungssystemen. CHD ist nicht auf die RAEKOJA-Branche spezialisiert, aber ihre Produkte werden auch in Restaurants, Bars, Clubs und anderen Geschäften eingesetzt. Auch sie sind in einigen osteuropäischen Ländern vertreten. Das Management von Tap IT plant, eine strategische Allianz mit CHD einzugehen, und deren Netzwerk für den Vertrieb von EWaiter zu nutzen. Beide Seiten könnten von einer Zusammenarbeit profitieren - so wäre es CHD möglich, neue Produkte und den dann nötigen Kundendienst einzuführen (beispielsweise könnte Tap IT in neue Palm-Handcomputer für Kellner integriert werden). Diese Allianz würde die Position gegenüber dem Haupttrivalen USC stärken. Die Hauptvorteile von Tap IT liegen im Zugang zu den Baltischen und Osteuropäischen Märkten, und in der Möglichkeit, „EWaiter“ mit dem Buchhaltungs- und Barzahlungssystem von CHD zu integrieren. Durch die Zusammenarbeit können Marketing-, Logistik- und Servicekosten geteilt werden.

6.2 Finanzierungsstrategie

Die Finanzierung soll schrittweise durchgeführt werden, indem eine Finanzierungsrunde der nächsten folgt. Anfänglich ist das Unternehmen in einem Business-Inkubator in Tallinn ansässig. Kosten für die Verwaltung, die Mieten, die Buchhaltung und eine Sekretärin werden im ersten Geschäftsjahr durch den Inkubator gedeckt. Der Inkubator deckt ebenfalls die Kosten für die erste Marktforschung und die Erstellung des Businessplans.

Tap IT plant, eine Finanzierung bei der Estonian Investment und Trade Agency (EITA) in Höhe von €38.000 zu beantragen. Sie gehen davon aus, dass sie für diesen Kredit in Frage kommen. Die Hauptvoraussetzung ist eine Eigenkapitaleinlage von €300.000. Jeder der drei Gründungsfirmen wird €50.000 beisteuern, aber weitere €150.000 müssen noch durch Investoren beigesteuert werden, damit sich das Geschäft erfolgreich entwickelt. Wegen der globalen Finanzkrise gehen die Gründer nicht davon aus, dass sie einen Bankkredit in dieser Höhe erhalten können. Daher suchen sie nach Eigenkapitalinvestoren.

6.3 Marketingplan

Marketing ist ein kritischer Faktor für eine erfolgreiche Durchführung des Projektes, und daher ist geplant, beträchtliche Ressourcen in die folgenden Marketing-Aktivitäten zu investieren:

- Beteiligung an Handelsmessen – Beteiligung an drei Fachmessen pro Jahr geplant. Handelsmessen sind geeignet, neue Produkte von Tap IT zu beweben, sich über die Konkurrenz zu informieren und um neue Kontakte zu knüpfen. Die durchschnittlichen Kosten liegen um €4.000 - €6.000 für den Aufbau eines Standes. Das Gesamtbudget für Messebesuche liegt bei €18.000.
- PR-Kampagne – Für die Durchführung einer PR-Kampagne wird ein professionelles PR-Unternehmen beauftragt. Die PR-Kampagne beinhaltet umfangreiche Aktivitäten in den Massenmedien in Estland, Lettland und Litauen. Die PR-Aktivitäten beinhalten Interviews und Veröffentlichungen in Zeitungen, Internet, Fernsehen und anderen Medien. Es ist geplant, die PR-Kampagne während der ersten sechs Monate des Projektes durchzuführen und jedes Quartal zu wiederholen. Die veranschlagten Kosten betragen €2.000 monatlich, was ein Gesamtbudget von €16.000 für das erste Geschäftsjahr und €8.000 für die folgenden Jahre bedeutet.
- Informationsbroschüren – Informationsbroschüren sind ein einfaches Mittel zu Verbreitung von Informationen auf Handelsmessen oder anderen Events. Das jährliche Budget für den Druck von Informationsbroschüren liegt bei €1.000.
- Google-Werbung – Das Internet ist eine wesentliche Informationsquelle. Daher ist es wichtig für EWaiter, dort präsent zu sein. Google ist unter den Suchmaschinen die Nummer eins in der Welt. Es ist möglich, einen höheren Pagerank auf Google zu bekommen. Das Budget hierfür beträgt €5.000 pro Jahr. Zusätzlich werden weitere €300 monatlich für Werbeanzeigen bei Google bereitgestellt. Das jährliche Gesamtbudget beträgt €8.600.
- Werbung – diese Aktivität beinhaltet verschiedene Arten von Werbemaßnahmen wie Internetbanner, Werbung in Branchenmagazinen des Gastgewerbes, etc. Das Budget hierfür liegt bei €500 pro Monat, was ein jährliches Budget von €6.000 ergibt.

7 Organisation

7.1 Eigentum und Allianz

Tap IT Ltd. wird gegründet, um die Kompetenzen von drei Unternehmen für die erfolgreiche Einführung des EWaiter-Projekts zu bündeln. Die Kooperation besteht aus folgenden Unternehmen:

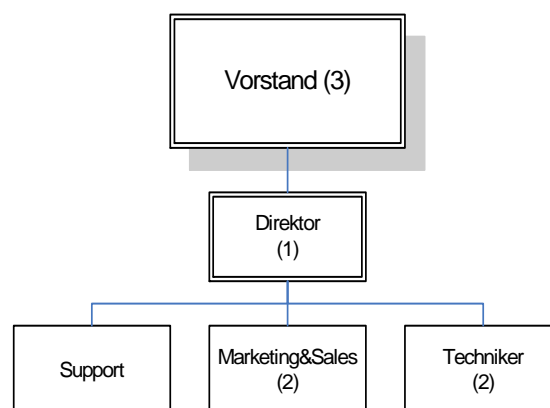
- One Baltics – ein Unternehmen das im Tourismus-, Bewirtungs- und Beratungsbereich arbeitet – es beschafft Kapital (Bankfinanzierung, externe Investoren, EU-Fonds) für den Unternehmensaufbau und stellt Beratungsservice in der RAEKOJA bereit;
- Microdators – ein Unternehmen, das „Mazzy“ Touchscreens und Hardware-Lösungen produziert;
- ITH Group – ein Unternehmen das Software-Lösungen, Webseiten, Web-Anwendungen und Buchführungssysteme entwickelt.

Alle drei Unternehmen sind Anteilseigner des Projektes. Durch die Kombination der Fähigkeiten der drei Partner ist es möglich EWaiter zu entwickeln, im Markt einzuführen, und so einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Diese Kooperation wurde gegründet, um die Kompetenzen und Ressourcen (personell, finanziell, intellektuell, etc.) zu vereinen, und um die Risiken des Projektes zu teilen.

7.2 Arbeitskräfte und Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur von Tap IT sieht folgendermaßen aus:

Abbildung 3: Die Organisationsstruktur von Tap IT



Der Vorstand von Tap IT besteht aus drei Gruppen:

- Vertreter von *One Baltics*, der die Position des Vorstandsvorsitzenden einnimmt;
- Vertreter von *Microdators*, der die Position eines Vorstandmitgliedes einnimmt;
- Vertreter der *ITH Group*, der die Position eines Vorstandmitgliedes einnimmt.

Der geschäftsführende Direktor wird Maarika Ansip, eine 25 Jahre alte IT-Absolventin des Institute of Technology Tartu. Nach Beendigung ihres Studiums hat sie ein Jahr in Irland bei einem Softwareunternehmen gearbeitet. Doch als die Wirtschaftskrise Irland erreichte, beschloss sie nach Hause zurückzukehren und arbeitete bei der *ITH Group*. Während eines Kundenprojekts erkannte sie die Chance für EWaiter und wurde so zum „Hauptantrieb“ der Idee. Sie ist technisch begabt und hat große Kompetenz bewiesen beim Erkennen und Ausarbeiten der Idee. Allerdings ist sie schwach im Management und finanziellen Bereich. Die geplante Anzahl an Mitarbeitern, Stellen und Gehalt während Phase I kann der Tabelle 4 entnommen werden:

Tabelle 4: Mitarbeiter und Gehälter pro Monat während Phase I

Stellen	Nummer	Nettogehalt	Total
Direktor	1	1000	1000
Marketing&Sales	2	1000	2000
Techniker	2	700	1400
Support	1	700	700
Total	6	-	5100

Während Phase II wird die Anzahl der Positionen und Mitarbeitern erhöht. Die Zahl der Marketing&Sales-Mitarbeiter wird auf 4 erhöht. Die Anzahl an Technikern und Supportmitarbeitern wird je nach Anzahl der installierten Geräte erhöht. Durchschnittlich wird mit einem Techniker pro 100 Geräten und einem Support für 200 Geräte gerechnet. Andere Aufgaben wie Buchhaltung, Logistik und ähnliches werden an andere Unternehmen ausgegliedert.

8 SWOT Analyse

8.1 Stärken

- EWaiter ist die innovative Lösung für effizienteren und höheren Standard der Gästebewirtung.
- EWaiter wurde speziell nach Marktwünschen entwickelt, bezüglich effizienteren und kostensparenderen Abläufen. EWaiter hilft um Zeit und Kosten für den betreuten Kunden zu sparen.
- EWaiter stellt eine komplette Systemintegration mit bereits existierenden Barzahlungs- und Buchhaltungssystemen bereit.
- EWaiter integriert verschiedene Funktionen – zusätzlich zu den vorherigen wie Bestellung von Gerichten und Getränken. Das Gerät kann auch als Unterhaltungsgerät oder Werbemedium genutzt werden, welches die Hauptinteressensgruppe ansprechen wird – Restaurantbesitzer, Verbraucher und Werbeagenturen.
- Das Geschäftsmodell unterstützt schnelles Marktwachstum und die Diversifizierung von Einnahmequellen (aus Gebühren und Werbeanzeigen).
- Das EWaiter-Projektteam besteht aus RAEKOJA- und IT-Experten und Professoren der TIU und TITS, die Ratschläge bei der Einführung geben. Diese Kombination gewährleistet einen professionellen Ansatz von der Ausarbeitung bis zur Einführung.

8.2 Schwächen

- Der Markt könnte noch nicht bereit sein, Menschen teilweise durch eine Technologie zu ersetzen.
- Es gibt immer noch beträchtliche technologische Risiken, die sich in Komplikationen während des Betriebs äußern können.
- Es sind beachtliche finanzielle Investments notwendig, um das Geschäft zu starten und um das Projekt mit dem vorgeschlagenen Geschäftsmodell zu starten (EWaiter wird ohne Kosten für den Kunden geliefert und installiert).

8.3 Chancen

- Den Vertrieb in Märkte mit weiterentwickelten Technologien und höheren Personalkosten ausweiten.
- das Produkt an Werbefirmen vermarkten, so dass es als interaktives Gerät für Werbung eingesetzt wird.
- die Technologie des Produktes verbessern, um Risiken von Defekte zu minimieren.
- eine ausreichende Finanzierungsstrategie zur Finanzierung des Projektes und der Markteinführung entwickeln.
- Verbesserung der Funktionalität des Produktes und Upgrade-Funktionen für alle Stakeholder – Restaurantbesitzer, Kunden des Restaurants und Werbefirmen.

8.4 Risiken

- Gefahr von Konkurrenten und größeren, ressourcenstarken Unternehmen, die IT-Lösungen für Restaurants bereitstellen und die ähnliche Produkte herausbringen können.
- Risiko der nicht ausreichenden Finanzierung der Produkteinführung und der Durchführung der Marketing-Kampagne.

Tabelle 5: Bilanz

Bilanz	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Anlagevermögen			
EWaiters	10,876	8,157	5,426
Betriebsvermögen			
Debitoren	465,600	651,840	698,400
Bank	87,452	- 8,961	13,262
	<u>553,052</u>	<u>642,879</u>	<u>711,662</u>
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten			
Kreditorenpositionen	167,305	234,227	258,000
Mehrwertsteuerbetrag	155,677	196,714	213,327
Ratenkauf	9,030	4,050	0
Eigenkapitaleinlage	<u>300,000</u>	<u>200,000</u>	<u>100,000</u>
	632,012	634,991	571,327
	- 78,960	7,888	140,335
Total Nettovermögen	<u>- 68,084</u>	<u>16,045</u>	<u>145,761</u>
Finanziert durch			
Gewinn- und Verlustkonto	-68,084	-68,084	16,045
Gewinn/Verlust	<u>0</u>	<u>84,129</u>	<u>129,716</u>
Einbehaltener Gewinn/Verlust	<u>-68,084</u>	<u>16,045</u>	<u>145,761</u>

Tabelle 6: Gewinn- und Verlustrechnung

<u>Gewinn/Verlust</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Umsatz	1,885,488	2,660,843	3,402,146
Sonstige Einnahmen	38,100	19,050	-
Gesamteinnahmen	1,923,588	2,679,893	3,402,146
<i>abzüglich Umsatzkosten</i>			
Materialaufwand	1,656,320	2,290,938	2,959,983
Lohnsumme	43,680	58,236	58,236
	1,700,000	2,349,174	3,018,219
Bruttogewinn	223,588	330,719	383,927
<i>Abzüglich Verwaltungsausgaben</i>			
Vorstandsvergütung	45,000	51,000	60,000
Gehälter für Mitarbeiter	31,020	31,020	31,020
Versicherung	12,348	12,348	12,348
Buchhaltung	7,438	12,810	12,810
Bankgebühren	1,000	1,080	7,916
Zinsaufwand	15,000	13,960	1,200
Verschiedene Mieten	51,239	64,463	69,008
PKW	6,899	7,603	7,603
Promotion	119,008	49,587	49,587
Abschreibung	2,719	2,719	2,719
Nettogewinn/ Verlust	291,671	246,590	254,211

Tabelle 7: Hochgerechneter Cash-Flow für 2011

Entrepreneurship-Fallstudie: Estland

EWaiter

Hochgerechneter
Cash-flow für 2011

	<u>Jan</u>	<u>Feb</u>	<u>Mar</u>	<u>Apr</u>	<u>May</u>	<u>Jun</u>	<u>Jul</u>	<u>Aug</u>	<u>Sep</u>	<u>Oct</u>	<u>Nov</u>	<u>Dec</u>	<u>TOTAL</u>
Verkäufe			209,520	104,760	139,680	139,680	174,600	174,600	174,600	232,800	232,800	232,800	1,815,840
Umsatzsteuer Rückzahlung			10,933										10,933
Subventionen	19,050					19,050							38,100
	19,050	-	220,453	104,760	139,680	158,730	174,600	174,600	174,600	232,800	232,800	232,800	1,864,873
													-
Geschäftsanbieter		167,305	75,287	100,383	100,383	125,479	125,479	125,479	167,305	167,305	167,305	167,305	1,489,015
Buchhaltung				5,000						4,000			9,000
Lohn – Direktor	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	45,000
Lohn - Administration	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	2,585	31,020
Lohn - Arbeitslohn	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	43,680
Versicherung – Alle Motor	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	1,029	12,348
Aufwendungen	950	600	600	898	600	600	600	600	1,100	600	600	600	8,348
Ratenkauf Verschiedenes & Miete	2,854	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	415	7,419
	8,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	8,500	62,000
Marketing	16,000	16,000	16,000	16,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	144,000
Bankgebühren			250			250			250			250	1,000
Zinsen	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

Umsatzsteuer	<hr/>												
	40,558	201,074	109,306	139,450	174,453	153,498	196,491	153,248	251,188	199,074	259,757	199,324	2,077,421
Anfangsbestand		278,492	77,418	188,565	153,875	119,102	124,334	102,443	123,795	47,208	80,934	53,976	87,452
Aktueller Saldo													
Eigenkapitaleinlage	300,000												300,000
Überschuss/	- 21,508	201,074	111,147	34,690	-34,773	5,232	-21,891	21,352	-76,588	33,726	-26,957	33,476	-212,548
Endbestand	<u>278,492</u>	<u>77,418</u>	<u>188,565</u>	<u>153,875</u>	<u>119,102</u>	<u>124,334</u>	<u>102,443</u>	<u>123,795</u>	<u>47,208</u>	<u>80,934</u>	<u>53,976</u>	<u>87,452</u>	<u>1,437,594</u>
Umsatzsteuer													
Verkäufe	-	-	36,363	18,181	24,242	24,242	30,302	30,302	30,302	40,403	40,403	40,403	315,146
Umsatzsteuer													
Materialaufwand	7,271	3,662	3,662	4,581	2,621	2,621	2,621	2,621	2,707	3,315	2,621	3,315	41,617