

## „Wirtschaftlichkeit“ von eCommerce-Lösungen

Jon Abele, Hamburg, Managing Director, BearingPoint GmbH

Wolfgang Ksoll, Berlin, Business Development Manager, BearingPoint GmbH

“Do I have a business?” war die Standardfrage von Jack Welch bei jeder neuen Geschäftsaktivität, als er CEO von General Electric war. Dies änderte sich auch nicht, als er endlich 1999 GE in das eBusiness führte. Denn die Wirtschaftlichkeit von eBusinesslösungen unterscheidet sich per se nicht von der Wirtschaftlichkeit traditioneller Geschäftsmodelle.

Diese Erkenntnisse haben viele Internetgründer und Aktionäre nach dem Niedergang der New Economy machen müssen. Der dadurch vielerorts entstandene Pessimismus ist allerdings ebenso wenig angebracht, da Umsätze, die über das Internet abgewickelt werden, kontinuierlich steigen.

Der eBusiness Hype ist vorüber. Geblieben ist auf der einen Seite Ernüchterung über viele fehlgeschlagene Geschäftskonzepte auf der anderen Seite aber die Erkenntnis, dass das Internet immer stärker von Behörden, Unternehmen und Kunden genutzt wird und der Vertriebskanal Internet kontinuierliche Wachstumsraten verzeichnet.

Die Stars der Internet-Ökonomie wie Amazon, eBay, EasyJet, Google und andere haben bewiesen, dass Internet-Business-Modelle auch einen erfolgreichen Business-Case ergeben können. Dabei sind die Ansätze für die Geschäftsmodelle durchaus unterschiedlich und geben z.T. völlig unterschiedliche Anregungen für eigene Geschäftsmodelle:

- Amazon ersetzt im Wesentlichen den stationären Handel durch Versandhandel für klassische Waren (Bücher, CDs, DVDs).
- EasyJet erbringt klassische Transportleistungen (Flüge) und substituiert Reisebüros durch Eigenbuchung in Verbindung mit einem aggressiven Frühbucher-Preismodell.
- Im scheinbar nahe liegenden Bereich, digitalen Inhalt über das Internet als alleinigem Gewinnträger zu vermarkten, waren bisher fast alle Zeitungen nicht erfolgreich und nur Apple scheint mit einem Geschäftsmodell im Musikbereich einen Weg gefunden zu haben.
- Öffentliche Dienstleistungen (Transaktionen) über das Internet zu vermarkten (eGovernment) scheint bisher nur in Ausnahmefällen wie Texas-Online erfolgreich zu sein:
  - Bayerischer Virtueller Marktplatz ist rück abgewickelt
  - D-NRW ist noch immer vor Durchbruch
  - Bremen Online ist durch Anpassung des Geschäftsmodells erfolgreich (Erbringung von Leistungen für Dritte, Softwareerstellung (Govello))

Besonders hervorzuheben ist das Business-Modell von Google. Die Leistungen, die Google für den Verbraucher kostenlos erbringt (Search, News, Groups, Desktop, Earth, Froogle, Bilder, Videos), sind nicht direkt die Umsatzträger, die Erlöse generieren (wie Werbung, Unternehmens-Search-Lösungen). Nach dem exorbitanten technisch-organisatorischen Erfolg der Google-Suchmaschine experimentiert das Unternehmen in zahlreichen Feldern mit neuen Lösungen auch um neue Erlösquellen zu erzielen. Bei Google Earth z.B. werden Geodaten

wie Satellitenaufnahmen, Straßennamen und –Koordinaten zu einer völlig neuen Lösung komponiert, die auf einen Schlag weltweit und für den Benutzer kostenlos vorliegt.

Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass zwar einige besondere Gesetze im Bereich Internet gelten, die fundamentalen Regeln von erfolgreichen Geschäftsmodellen weiterhin Bestand haben. Daher bleibt die Fähigkeit zur Erstellung eines Business Case zur Validierung eines Geschäftsansatzes und zur Überprüfung einer Investitionsentscheidung auch zukünftig von zentraler Bedeutung. Die Methodik hierzu sowie die Erfolgsfaktoren und Risiken eines guten Geschäftsmodells wird der Beitrag darstellen. Die Erstellung eines Business Case ist die Beantwortung der wesentlichen Fragen, die die Ertragsseite und die Kostenseite determinieren.

- Bestimmung des Transaktionsvolumens des relevanten Gesamtmarktes
- Schätzung des Anteils, der für die eigene eCommercelösung geeignet ist
- Annahmen über den Umsatzanteil, der über elektronischem Wege gehandelt wird
- Planung der eigenen Marktanteile und der von Wettbewerbern
- Planung der angestrebten Preise
- Ermittlung des Umsatzes und des Gewinns des eigenen Angebotes

## 1 Business-Case

Im Rahmen dieses Beitrages soll die Vorgehensweise zur Entstehung eines Business Cases in Schritten unter besonderer Berücksichtigung der folgenden Fragestellungen dargestellt werden:

- Welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Modelle?
- Welche Synergien können potenzielle Partner bieten?
- Wie kann der Unternehmenswert für Beteiligungen oder Kredite bestimmt werden?
- Wie lässt sich der wirtschaftliche Erfolg in der Planung darstellen?

Schritt 1:      Gegenüberstellung und Beurteilung möglicher Rechtsformen  
Schritt 2:      Wirtschaftliche Auswirkungen durch Rechtsformen  
Schritt 3:      Ist-Analyse des Marktes und potenzieller Partner  
Schritt 4:      Bewertung und "Ausschreibung" der Gesellschaftsanteile  
Schritt 5:      Erstellung eines Geschäftskonzeptes  
Schritt 6:      Umsetzung des Konzeptes

### 1.1 Schritt 1: Gegenüberstellung und Beurteilung möglicher Rechtsformen

In dem ersten Projektschritt werden die spezifischen Anforderungen an die zukünftige Durchführung der E-Commerce-Lösung ermittelt, die Ziele definiert sowie der Ist-Zustand analysiert und einer kritischen Beurteilung unterzogen.

Eine Eingrenzung der geeigneten Rechtsformen erfolgt unter Berücksichtigung der Zielsetzungen, die mit der Lösung verfolgt wird. Daher sollte zu Beginn einer Diskussion die Festlegung der Ziele erfolgen. Zielsetzungen können dabei die Einbeziehung externen Kapitals, die Einbeziehung externen Know-hows, eine wirtschaftliche Aufgabenerfüllung durch Wettbewerbssituation, eine selbständigere Aufgabenerfüllung, eine Reduktion der Personalkosten, eine Realisierung von Synergiepotenzialen sowie eine Verringerung des

wirtschaftlichen Risikos sein. In Abhängigkeit der Zielsetzungen lassen sich anschließend eine oder wenige Rechtsformen als geeignet bestimmen.

Anschließend werden die für die jeweilige Aufgabe insgesamt in Betracht kommenden Rechtsformen hinsichtlich ihrer Eignung geprüft. Dies sind z.B.:

- Durchführung der Lösung innerhalb der bestehenden Organisation als Zusatzaufgabe einer bestehenden Organisationseinheit oder als selbständige Organisationseinheit (Profitcenter)
- Durchführung der Lösung als Kapitalgesellschaft (GmbH oder AG)
- Durchführung der Lösung durch Dritte (Outsourcing)

Beim Rechtsformenvergleich werden die - für die jeweilige Rechtsform charakteristischen - Merkmale gegenübergestellt und im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen einer kritischen Prüfung unterzogen.

In diesem Zusammenhang sollten relevante Kriterien wie z.B.

- Selbständigkeit,
- Kontroll- und Einflussmöglichkeit,
- Betriebswirtschaftliche Transparenz,
- Wirtschaftlichkeit und Flexibilität,
- Erfüllung der hoheitlichen Aufgaben und
- Besteuerung

in Bezug auf ihren Erfüllungsgrad innerhalb der jeweiligen Rechtsform untersucht werden.

## **1.2 Schritt 2: Wirtschaftliche Auswirkungen durch Rechtsformen**

Im zweiten Projektschritt sollte ein Vergleich der konkreten wirtschaftlichen Auswirkungen der Rechtsformen erfolgen. Dieser Vergleich gibt Anhaltspunkte, inwieweit eine tatsächliche Vorteilhaftigkeit zu erwarten ist. Dabei lassen sich für einige Aufwandsarten konkrete quantifizierbare Veränderungen ermitteln, die nur von der Rechtsform und nicht, bzw. nur sehr bedingt von der Ausgestaltung der Gesellschaft und ggf. Wahl des Partners abhängen. Diese Aufwandsarten sind

- der Zinsaufwand,
- ein Steuerbelastungsvergleich aller relevanten Steuerarten (z.B. Körperschaftssteuer, Gewerbesteuer, Umsatzsteuer) sowie
- der Umwandlungsaufwand.

Da es sich bei der Ermittlung der wirtschaftlichen Aufwendungen um Planrechnungen handelt, müssen für die Wirtschaftlichkeitsermittlung Annahmen getroffen werden. Dabei handelt es sich z.B. um

- zu übertragende Vermögensgegenstände,
- Bewertung des zukünftigen Investitionsvolumens,
- Festlegung des geplanten Überschusses,
- Festlegung der Eigenkapitalquote,
- erwartete Kosten und Erträge aus der Geschäftstätigkeit.

Anhand dieser Annahmen können dann für die quantifizierbaren Bereiche der Wirtschaftlichkeitsermittlung konkrete Beispielrechnungen durchgeführt werden. Für viele Positionen können dabei erst Schätzungen und Erfahrungswerte angegeben werden. Genauere

Ergebnisse können erst ermittelt werden, wenn die zukünftigen Gesellschafter berücksichtigt werden.

Steht zum Vergleich die Eigenerbringung einer öffentlichen Organisationseinheit mit einer privatrechtlichen Organisationsform an, so ist zum Beispiel die entstehende Umsatzsteuerpflicht den Bruttoabsatzpreis um einige Prozente erhöhend zu berücksichtigen. Dieser Verteuerung müssen die vermuteten Effizienzvorteile des privatwirtschaftlichen Modells gegenübergestellt werden, um eine Entscheidung treffen zu können.

### **1.3 Schritt 3: Ist-Analyse des Marktes und potenzieller Partner**

Bevor Gespräche mit potenziellen Partnern geführt werden können, sollte der Geschäftszweck klar definiert werden. Hierzu ist es erforderlich, z.B. zu entscheiden, ob und welche Leistungen für Kunden außerhalb des eigenen Gebietes angeboten werden sollen. Hierzu sind Marktkenntnisse erforderlich, beispielsweise hinsichtlich der Situation der Nachbaranbieter und möglicher Wettbewerber. Ferner ist es vorteilhaft, über die eigenen Kapazitäten, Ressourcen und Stärken/Schwächen Transparenz zu gewinnen.

Auf der Grundlage dieser Informationen und der Ergebnisse der Schritte 1 und 2 werden anschließend Gespräche mit potenziellen Partnern geführt und deren Möglichkeiten und Vorstellungen grob analysiert sowie einer kritischen Beurteilung unterzogen. Im Rahmen dieser Gespräche über Geschäftstätigkeit, Gewinnerwartung, Risikobeteiligung u.ä. werden insbesondere die eigenen Vorstellungen mit denen der potenziellen Partner abgeglichen. Es wird untersucht, welche konkreten Grundlagen vorhanden sind, um Einsparungspotenziale oder Ertragspotenziale in der Planungs-, Erstellungs- und Betriebsphase ausschöpfen zu können. Ansatzpunkte dabei können z.B. die Prozessgeschwindigkeit, die Finanzierungs-Koordination, das Investitionsvolumen sowie die Betriebseffizienz sein. In den Gesprächen mit den Partnern ist zu ermitteln welche Synergie- und Effizienzsteigerungspotentiale bei einer Kooperation bestehen, die zu einer Nutzung der Einsparungspotentiale führen. Z.B. können insbesondere große Unternehmen Skalenvorteile, spezifische Kenntnisse und Erfahrungen, Verbundsynergien, z.B. beim Einsatz von Personal, Standardisierungspotentiale, Nutzung bestehender Vertriebskanäle einbringen. Beispielsweise sind das Hosten einer E-Commerce-Lösung oder das Inkasso selten Kernkompetenz eines neuen Lösungsanbieters.

Bei der Integration von Aufgaben ergeben sich i.d.R. Effizienzvorteile im Bereich der Organisationsstruktur durch Reduzierung der Leitungsebenen und Straffung der Verwaltungsfunktion sowie durch Zusammenlegung von Verwaltungsfunktionen. Weiterhin sind die Realisierung von Beschaffungsvorteilen, Personalkostenreduzierungen und Aufgabenoptimierung bei der technischen Planung und den Betriebsstätten durch Funktionszusammenlegung möglich.

Weitere, nicht zu unterschätzende Synergieeffekte lassen sich durch die Einbindung in bestehende betriebswirtschaftlichen Planungs- und Steuerungsverfahren (z.B. Kostenrechnung, Controlling) sowie die Optimierung von Abläufen vor dem Hintergrund der gemeinsamen Nutzung von modernen Software-Modulen erzielen.

Die Analyse ist die Basis für die Erstellung der "Ausschreibung" im Schritt 4.

## **1.4 Schritt 4: Bewertung und "Ausschreibung" der Gesellschaftsanteile**

Bei einer Partnersuche sollte vor Ausschreibung von Gesellschaftsanteilen eine Ermittlung des eigenen Unternehmenswertes stattfinden, wenn dieses in einer frühen Phase schon möglich ist. Die Unternehmensbewertung erfolgt dabei in der Regel durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften nach der Ertragswertmethode. Der Ertragswert setzt sich zusammen aus den geschätzten zukünftigen Erträgen der folgenden fünf Jahre und dem so genannten Kapitalisierungszinsfuß, mit dem die geschätzten Erträge abgezinst werden.

Die Ertragswertmethode gründet auf der Stellungnahme des Hauptfachausschusses des Instituts der Wirtschaftsprüfer von Februar 1983. Dabei findet eine Einschätzung der zukünftigen nachhaltigen Ergebnisüberschüsse statt. Die Unternehmensbewertung gliedert sich in 8 Teilschritte. In einem ersten Schritt findet eine Abgrenzung des Bewertungsobjektes statt, damit das nicht betriebsnotwendige Vermögen bestimmt werden kann. Anschließend werden die Vergangenheitsergebnisse um Sondereinflüsse bereinigt. Auf dieser Grundlage findet anschließend eine Analyse des Investitions- und Abschreibungsbedarfs statt. Darüber hinaus findet eine Analyse der Finanzbedarfsrechnung statt. Die Ergebnisse werden um den so genannten Managementfaktor durch die Veränderungen im Management beim Unternehmenskauf modifiziert. Der Ertragswert wird kapitalisiert und auf dieser Basis ein Gutachten erstellt.

Ist die Ertragswertmethode nicht anwendbar, da Zahlen aus vergangener Geschäftstätigkeit nicht vorliegen, ist der Unternehmenswert durch einzubringendes Vermögen (immaterielles Vermögen, d.h. Patente, Know-How, Rechte z.B. in der Form von Geoinformationen), Sacheinlagen usw. geeignet zu bestimmen, um mit einem Partner auf Augenhöhe verhandeln zu können.

Vor diesem Hintergrund erscheint es dringend erforderlich, dass eine Vergleichbarkeit der möglichen Partner hergestellt wird. Eine Vergleichbarkeit ist aber nur gegeben, wenn die geplante Geschäftstätigkeit und damit die Ansatzpunkte und Faktoren für eine hohe Wirtschaftlichkeit vorgegeben sind und ihre quantitativen und qualitativen Auswirkungen ermittelt werden können. Die Auswirkungen sollen dabei im nächsten Schritt im Rahmen der Erstellung des Unternehmenskonzeptes ermittelt werden.

## **1.5 Schritt 5: Erstellung eines Geschäftskonzeptes**

In dieser Projektphase werden alternative Unternehmenskonzepte entwickelt, die die Unterschiede der potentiellen Partner abbilden und Wege zur Umsetzung der integrierten Geschäftstätigkeit aufzeigen.

Diese Unternehmenskonzepte dienen als Grundlage, um die wirtschaftlichen Effekte einer gemeinsamen Geschäftstätigkeit bewerten zu können. Damit ist das Unternehmenskonzept eine wesentliche Grundlage, um die Entscheidungsträger von der geplanten Form zu überzeugen. Darüber hinaus kann das Konzept bei entsprechender Entscheidung der Auftraggeber Grundlage für die Umsetzungsphase sein.

Bestandteil des Konzeptes sind alle wesentlichen Fragestellungen zur Festlegung der Strategie und zu den organisatorischen Rahmenbedingungen. Die durch die Verschmelzung des Anlagevermögens und der betriebsinternen Abläufe sowie der Erlangung allgemeiner Größenvorteile (Economies of Scale) entstehenden Synergien und Rationalisierungspotentiale

werden ermittelt und als Grundlage für die Planrechnungen und den Wirtschaftlichkeitsvergleich herangezogen.

Die alternativen Konzepte werden im wesentlichen unter Berücksichtigung der vorher formulierten Ziele der Gesellschafter, bzw. Partner und der eigenen zu folgenden Inhalten ausgearbeitet:

### **1.5.1 Erarbeitung der strategischen Ausrichtung**

Zu konkretisieren sind insbesondere folgende Fragestellungen, die sich bereits im Schritt 1 gestellt haben:

- Welche strategischen Ziele sollen mit der Gründung der gemeinsamen Gesellschaft verfolgt werden? In welcher Höhe sollen Gewinne erwirtschaftet werden?
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren, die zur Erreichung dieser Ziele erfüllt werden müssen?
- Welche Stärken und Schwächen weist der heutige "Betrieb" und der Mitgesellschafter derzeit im Hinblick auf die kritischen Erfolgsfaktoren auf?
- Durch welche strategische Ausrichtung können die Schwächen abgebaut, die Stärken ausgebaut werden?
- Welche strategischen Maßnahmen sind erforderlich?
- Welche Investitionen und Desinvestitionen sind insbesondere notwendig?

### **1.5.2 Festlegung der organisatorischen Rahmenbedingungen**

Da auch die organisatorische Ausgestaltung wesentliche Konsequenzen auf die Geschäftstätigkeit hat, sollen insbesondere folgende Aufgabeninhalte bearbeitet werden:

- Erstellung eines Soll-Konzeptes für die Aufbauorganisation sowie Bestimmung der erforderlichen Mitarbeiteranzahl für die Durchführung der Aufgaben des kaufmännischen und verwaltungstechnischen Bereiches sowie für den operativen Bereich.
- Berücksichtigung des notwendigen Investitions- und Desinvestitionsprogrammes der Gesellschaft unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit, der Liquidität und im wesentlichen folgender organisatorischer Fragestellungen:
- Welcher Bedarf an Büro- und Gewerbeflächen ergibt sich aus der Aufbaustruktur, der Aufgabenstellung, dem erwarteten Aufgabenvolumen und dem Personalmodell?
- Welche EDV-Unterstützung ist für den Verwaltungsbereich erforderlich?
- Welche vorhandenen Sachanlagen sollen in die neue Gesellschaft mit eingebracht werden?
- Ist die vorhandene Anlagen- und Geräteausstattung bedarfsgerecht und ausreichend bzw. welche Ergänzungsbeschaffungen und Desinvestitionen sind ggf. zu tätigen?
- Wie hoch ist der laufende Sachmittelverbrauch anzusetzen?
- Zu welchen Bedingungen werden Mitarbeiter und Sachanlagen in die neue Gesellschaft zu integrieren sein?
- Zu welchen Bedingungen kann der bisher durch die Kommune durchgeführte Gebühreneinzug auf die Gesellschaft übertragen werden?

Bei den Aussagen zur Übernahme der Mitarbeiter sollten verschiedene Alternativen aufgezeigt werden, die sich in den wirtschaftlichen Auswirkungen unterscheiden. Bei der Überleitung der Sachanlagen sollte im Rahmen des Konzeptes keine physische Inventur und

Bewertung des Anlagevermögens erfolgen, sondern - sofern vorhanden - die jeweiligen Buchwerte aus den Anlagenbuchhaltungen entnommen werden.

### **1.5.3 Wirtschaftlichen Auswirkungen der Umsetzung des Konzeptes**

Ausgangspunkt und Kernstück des Planungsmodells ist die Absatz- und Mengenplanung, die in Verbindung mit der Preisplanung zur Umsatzplanung führt. Die darauf aufbauenden Teilpläne sind Ergebnisrechnung, Bilanz, Investitionen, Kapitalflussrechnung und Liquiditätsplanung.

Bei der Planung der Kostenseite ist ebenfalls die Abhängigkeit zur Absatz- und Mengenplanung zu berücksichtigen. Es werden alle wesentlichen Kostenarten beplant sowie Kostenstellen und Kostenträger, so dass sich mithilfe der Kosten die Steuerung ermöglichen lässt sowie ein Controlling aufbaubar ist. .

Auf der Basis des Unternehmenskonzeptes sollten die konkreten wirtschaftlichen Auswirkungen aufgezeigt werden. Dabei wird auf der Basis einer "Plan-Gründungsbilanz" eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) erstellt, die in eine Plan-Finanzrechnung mündet.

#### **1.5.3.1 Aufstellen einer "Plan-Eröffnungsbilanz"**

Die Plan-Eröffnungsbilanz mit den dazugehörigen Anlagen stellt eine wichtige Basis für die Ermittlung wesentlicher GuV-Positionen dar. Hierbei handelt es sich um eine Skizzierung der für die Erstellung der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung erforderlichen Bilanzpositionen. Diese ist für die gemeinsame Gesellschaft zu erstellen.

- Festlegung der Sach- und Finanzanlagen, die in die neue Gesellschaft eingehen sollen.
- Welche wesentlichen Finanz- und Sachanlagen kommen in Frage?
- Wie ist der voraussichtliche Wert der Finanz- und Sachanlagen?
- Ermittlung der Forderungen und Verbindlichkeiten, die in die neue Gesellschaft übernommen werden sollen.
- Bestimmung der Eigenkapitalausstattung, die die neue Gesellschaft erhalten soll.

#### **1.5.3.2 Erstellung einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung**

Die konkreten wirtschaftlichen Auswirkungen einer Rechts- und Finanzierungsformenauswahl werden ermittelt, indem die bisherigen Arbeitshypothesen aufgrund der Verhandlungen mit den potentiellen Mitgesellschaftern z.B. durch folgende Fragestellungen konkretisiert werden:

- Wie kann das neue (Online-)Angebot die Nachfrage beeinflussen?
- Wieviel Gewinn kann erwirtschaftet werden?
- Soll von einer Vollausschüttung der Gewinne ausgegangen werden?

In verschiedenen Szenariorechnungen werden die Unterschiede der potentiellen Gesellschafter im Hinblick auf die kostengünstigste Lösung für die Preisentwicklung ermittelt.

Für die Quantifizierung der wirtschaftlichen Effekte werden folgende Fragestellungen geklärt:

- Planung der Erlöse und sonstiger Erträge, die in die Gesellschaft einfließen.

- Planung des anfallenden Material- und Personalaufwandes, letzteres auf der Grundlage eines detaillierten Mitarbeiterkonzeptes nach verschiedenen Funktionsbereichen.
- Planung der sonstigen Aufwendungen für Energie, Restrukturierungskosten, Abschreibungen auf Basis der Gründungsbilanz und unter Berücksichtigung der Investitionen, Zinsen auf Basis der geplanten Kreditinanspruchnahme und eines realistischen Zinssatzes sowie der außerordentlichen Erträge und Aufwendungen, z.B. aus Verkäufen von Vermögensgegenständen, Fördermitteln und Zuschüssen.
- Planung der wesentlichen anfallenden Steuerarten.

Dabei sollten die einzelnen Aufwandsarten zum Beispiel unter Berücksichtigung der folgender Aspekte ermittelt werden:

- Beschaffungskostenvorteile aufgrund höherer Mengen,
- Einsparungen durch Verwaltungskostensenkungen auf der Basis möglicher Managementvorteile,
- Einsparungen durch den gemeinsamen Betrieb von Anlagen,
- finanzielle Auswirkungen auf die Finanzierungskosten,
- Auswirkungen flexibler und individueller Dienstverträge sowie der Mehrkosten für die Übernahme vorhandenen Personals,
- weiterer Effekte aus der konzipierten Organisationsstruktur, wie z.B. Änderung der Leitungsstruktur.

Da sich nicht alle Voraussetzungen für einen optimalen Betrieb sofort schaffen lassen, sollte die Plan-GuV für die gemeinsame Gesellschaft für fünf Jahre entwickelt werden und darüber hinaus eine weitere Tendenzaussage entwickelt werden.

### **1.5.3.3 Aufstellung einer Finanzierungsplanung**

Auf Basis der Plan-Ergebnisrechnungen und der Planbilanzen sollte der künftige Finanzbedarf grob ermittelt werden und die möglichen Finanzierungsquellen identifiziert werden. Anhand der vorliegenden Informationen sollte diese gegenüberstellende Finanzplanung in einer fünfjährigen Vorschau erstellt werden:

- Plausible Planung des Finanzmittelbedarfes aus Verlusten, Investitionen, Working-Capital-Aufbau, Rückstellungsabbau und Tilgungen.
- Plausible Planung der Finanzierungsquellen aus Abschreibungen, Rückstellungsbildung, Working-Capital-Abbau und Anlagenverkäufen, öffentlichen Fördermitteln, Zuschüssen, Bankkrediten und sonstigen Verbindlichkeiten sowie Eigenkapitalzuführung.

Diese Planungsrechnung ist für die gemeinsame Gesellschaft zu erstellen. Es sollten aber auch die Auswirkungen auf Einkommen, Vermögen und Steuern der Eigentümer dargestellt werden, die sich aus der Übergabe von Aufgaben an die Gesellschaft ergeben. Beispiele sind hier die Vergütung von geschäftsführenden Gesellschaftern (Management Buy-Out) oder steuerwirksame Verlustübertragung in der Anlaufphase bei der Rechtsform der GmbH & Co. KG.



## 1.5.4 Risikoanalyse

Da jeder Business Case abhängig ist von – wenn auch qualifizierten – Schätzungen gehört die Sensitivitätsanalyse zu den wesentlichen Maßnahmen, die zur Evaluierung der Risiken beitragen kann. Im Rahmen der Sensitivitätsanalyse werden wesentlichen Annahmen verändert und der Effekt auf das Ergebnis beleuchtet. Je Größer der Effekt ist, je mehr Aufwand sollte in die Verifikation der Annahme investiert werden.

Am Beispiel realer Daten eines internetbasierten Geschäftes lassen sich sehr schön die Ergebnisse einer Sensitivitätsanalyse zeigen. Setzt man statt einer angenommenen, erzielbaren Umsatz-Provision von 4,8 % eine in vergleichbaren ausländischen Unternehmen gemessene Provision von nur 1,8 % an, kommen bei nachlassenden Umsätzen (Revenues) EBIT (Earnings before Interest and Taxes) als auch FCF (Free Cash Flow) im Business Case nicht mehr in den positiven Bereich, d.h. der Business Case ist unwirtschaftlich wie die Abbildung zeigt.

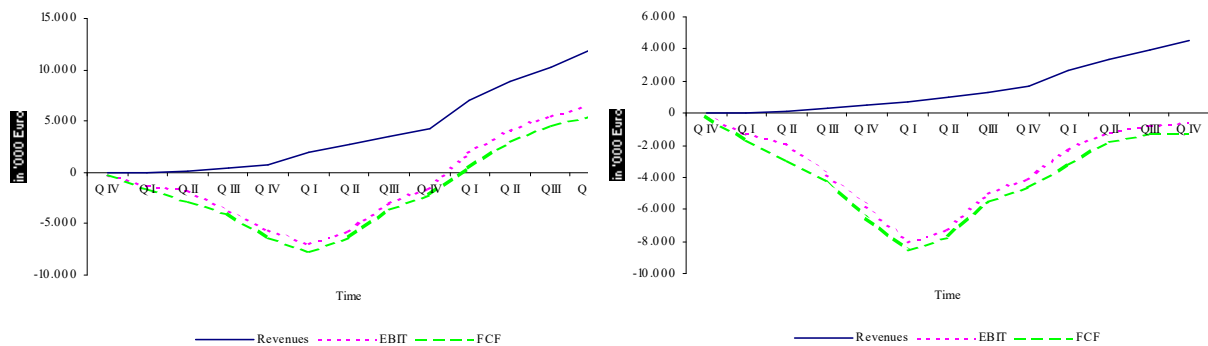


Abbildung 1 Beispiel einer Sensitivitätsanalyse

Das Beispiel zeigt auch, dass die Einschätzung der Erlöse der sensibelste Teil des Business Case ist, während die Kosten relativ gut bestimmt werden können.

Dabei ist gerade im Bereich von eBusinesslösungen einzuplanen, dass der Wettbewerb sehr dynamisch und virtuell erfolgen kann. Diese Besonderheit ist aber nicht nur in den Sensitivitätsanalysen zu berücksichtigen, sondern auch in der akzeptablen Amortisationszeit von Investitionen und der Zeit bis der Business Case den Break Even Point erreicht hat, d.h. in dem Zeitpunkt in dem die kumulierten Erträge die kumulierten Kosten übertreffen.

Die Ergebnisse dieses Schrittes werden geschlossen im Unternehmenskonzept dokumentiert und dienen auch als Entscheidungsgrundlage für die Wahl des/der Kooperationspartner(s).

## 1.6 Schritt 6: Umsetzung des Unternehmenskonzeptes

Nachdem die Auswahl für einen oder mehrere Partner auf der Basis der Planungsrechnungen getroffen wurde, sollte mit der Umsetzung begonnen werden. Dabei bildet das zuvor erstellte Unternehmenskonzept die Grundlage.

Die Umsetzung kann unter Umständen eines Gründungsvertrages, der Leistung der vereinbarten Stammeinlage, bei einer Sachgründung der Erstellung eines Sachgründungsberichtes und der Anmeldung zum Handelsregister sowie der Erstellung und Prüfung der Eröffnungsbilanz bedürfen.

Darüber hinaus sind mit der Aufnahme der Geschäftstätigkeit eine Reihe von organisatorischen Maßnahmen erforderlich:

- Einführung eines aussagekräftigen betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen und Controllingsystems,.
- Auswahl und Implementierung geeigneter EDV-Systeme,
- Schulung der Mitarbeiter/innen,
- Umsetzung einer effizienten Auf- und Ablauforganisation,
- Erstellung einer Liquiditätsplanung,
- Überprüfung der Preiskalkulation.

## **2 Fazit**

Am Beispiel der Implementierung einer E-Commerce-Lösung in einer Kapitalgesellschaft mit einem Partner lassen sich alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen Prinzipien darstellen, die für eine erfolgreiche und wirtschaftliche Umsetzung notwendig sind. Werden sie beherzigt in einem schrittweisen Vorgehen, dann werden Risiken verkleinert und die Nutzbarkeit der Chancen erhöht.