STANDORT KOMMUNE

steinbauer strategie.de

Konkretisierung und Validierung des Vorhabens „Alpenraum“ in WALLGAU

Auftraggeber: Gemeinde Wallgau
Juni 2015

Inhalt

1. Ausgangslage, Auftrag und Aufgabenstellung, Methodische Vorgehensweise 7
1.1. Ausgangslage 7
1.2. Auftrag und Aufgabenstellung 8
1.3. Methodische Vorgehensweise 8
2. Wirtschaftlich und soziodemographische Rahmendaten 10
2.1. Lage im Raum, zentralörtliche Bedeutung und besondere Charakteristika 10
2.2. Strukturdaten zu Bevölkerung und Wirtschaft 11
2.3. Tourismus 12
2.4. Potenzielle Einzugsgebiete und demographische Entwicklungen 13
2.5. Fazit 14
3. Mikro-Standort des Kirchenböbl 15
4. Marktanalyse 16
4.1 Konzeptoption Web-Shop 17
4.1.1 Stärken und Schwächen 17
4.1.2 Chancen und Risiken 18
4.1.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept 19
4.2 Konzeptoption Laden 20
4.2.1 Stärken und Schwächen 20
4.2.2 Chancen und Risiken 20
4.2.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept 20
4.3 Konzeptoption Café 22
4.3.1 Stärken und Schwächen 22
4.3.2 Chancen und Risiken 22
4.3.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept 23
4.4 Konzeptoption Museum 24
4.4.1 Stärken und Schwächen 24
4.4.2 Chancen und Risiken 24

4.4.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept ... 25
4.5 Konzeptoption Kräutergarten ... 26
4.5.1 Stärken und Schwächen ... 26
4.5.2 Chancen und Risiken ... 26
4.5.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept ... 27
4.6 Konzeptoption Handwerk / Werkstatt ... 28
4.6.1 Stärken und Schwächen ... 28
4.6.2 Chancen und Risiken ... 28
4.6.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept ... 29
5. Angebotswelten ... 30
5.1 Produktwelt ... 30
5.1.1 Web-Shop und Laden ... 30
5.1.2 Märkte ... 32
5.2 Kräuterwelt ... 33
5.3 Museums- und Veranstaltungswelt ... 35
5.4 Werkstattwelt ... 36
6. Konzeptempfehlung ... 37
6.1 Relevante Bausteine und deren Gestaltung ... 37
6.2 Flächenkonzept ... 37
7. Betriebswirtschaftliche Bewertung Produktwelt ... 38
7.1 Vorgehensweise ... 38
7.2 Break-Even Berechnung Produktwelt ... 39
7.2.1 Getroffene Annahmen allgemein ... 39
7.2.2 Annahmen zum Webshop ... 40
7.2.3 Annahmen zum Laden ... 40
7.2.4 Kostenplanung Produktwelt ... 41
7.2.5 Break-Even Produktwelt ... 41
7.2.6 Investitionsplanung und Kapitalbedarf Produktwelt ... 43

7.2.7 Finanzierung/ Fördermittel Produktwelt 43
7.3 Plankalkulation Produktwelt 43
7.3.1 Annahmen zu Durchschnittseinkauf und Kaufverhalten 43
7.3.2 Annahmen zu Kundenzahl 44
7.3.3 Ertragsvorschau und Liquiditätsplanung 44
7.4 Fazit/ Handlungsempfehlung Produktwelt 45
8. Handlungsempfehlungen 46
8.1 Regionale Identität als Basis 46
8.2 Marketing 46
8.3 Die Umsetzung - große und kleine Schritte 49

Anhang

Anhang 1 - Kapitalbedarfsplan für Produktwelt Wallgau **54**
Anhang 2 - Umsetzungsplan für Produktwelt Wallgau **55**
Anhang 3 - Umsetzungsplan Grafik **56**
Anhang 4 - Personalplanung für Produktwelt Wallgau **57**
Anhang 5 - Personalplanung Grafik **58**
Anhang 6 - Ertragsvorschau Jahr 1 ..... **59**
Anhang 7 - Liquiditätsplanung Jahr 1 ..... **60**
Anhang 8 - Ertragsvorschau Jahr 2 ..... **61**
Anhang 9 - Liquiditätsplanung Jahr 2 ..... **62**
Anhang 10 - Ertragsvorschau Jahr 3 ..... **63**
Anhang 11 - Liquiditätsplanung Jahr 3 ..... **64**

Tabellen und Abbildungen

Tabellen

Tab. 1 – Ausgewählte Daten zur Sozial- und Wirtschaftsstruktur **11**
Tab. 2 - Bevölkerungsprognosen Landkreis GAP **13**
Tab. 3 - Bausteinflächen **38**

Abbildungen

Abb. 1 – Ausgangsüberlegung zu den Nutzungsoptionen des Kirchenböbl **7**
Abb. 2 - Regionalplan Region Oberland **10**
Abb. 3 – Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort **11**
Abb. 6 - Gästeankünfte 2014 ..... **12**
Abb. 4 - Übernachtungen 2014 ..... **12**
Abb. 5 - Aufenthaltsdauer in Tagen **12**
Abb. 7 - Gästeankünfte im Jahreslauf **12**
Abb. 8 - Potenziale nach zeitlicher Erreichbarkeit **13**
Abb. 9 - Mikro-Standortkarte Kirchenböbl **15**
Abb. 10 - Markt- und Wettbewerbsanalyse **16**
Abb. 11 - Stärken Web-Shop **17**
Abb. 12 - Schwächen des Web-Shops **18**
Abb. 13 - Chancen des Web-Shops **18**
Abb. 14 - Risiken des Web-Shops **18**
Abb. 15 - Strategien für den Web-Shop **19**
Abb. 16 - Stärken Laden **20**
Abb. 17 - Schwächen Laden **20**
Abb. 18 - Chancen des örtlichen Ladens **21**
Abb. 19 – Risiken des örtlichen Ladens **21**
Abb. 20 – Strategien für den örtlichen Laden **21**
Abb. 21 - Stärken Café **22**
Abb. 22 - Schwächen Café **22**
Abb. 23 - Chancen Café **23**
Abb. 24 - Risiken Café **23**

Abb. 25 - Strategie Café 23
Abb. 26 - Stärken Museum 24
Abb. 27 - Schwächen Museum 24
Abb. 28 - Chancen Museum 25
Abb. 29 - Risiken Museum 25
Abb. 30 - Strategie Museum 25
Abb. 31 - Stärken Kräutergarten 26
Abb. 32 - Schwächen Kräutergarten 26
Abb. 33 Chancen Kräutergarten 27
Abb. 34 - Risiken Kräutergarten 27
Abb. 35 - Strategie Kräutergarten 27
Abb. 36 - Stärken Handwerk/Werkstatt 28
Abb. 37 - Schwächen Handwerk/Werkstatt 28
Abb. 38 Chancen Handwerk/Werkstatt 29
Abb. 39 - Risiken Handwerk/Werkstatt 29
Abb. 40 - Strategie Handwerk/Werkstat 29
Abb. 41 - Produktportfolio Produktwelten 30
Abb. 42 - Produktwelt inkl. Anbieter 30
Abb. 43 - Mögliche Produktpalette Produktwelt 31
Abb. 44 - Adventsmarkt Wallgau 32
Abb. 45 - Produktportfolio Kräuterwelten 33
Abb. 46 - Angebote Kräuterwelt 33
Abb. 47 - Mögliche Angebotspalette Kräuterwelt 34
Abb. 48 - Magdalena Neuner Medaillen Ausstellung 2012 35
Abb. 49 - Planszenario Produktwelt - Übersicht 42
Abb. 50 - Zugspitzwelten Wallgau 48
Abb. 51 - Meilensteine Markteintritt 49
Abb. 52 - Tätigkeits- und Zeitplan Einstieg Umsetzung 51
Abb. 53 - Tätigkeits- und Zeitplan Produktwelt 52
Abb. 54 - Tätigkeits- und Zeitplan Kräuter-, Museums- und Werkstattwelt 53

1. Ausgangslage, Auftrag und Aufgabenstellung, Methodische Vorgehensweise

1.1. Ausgangslage

Die Gemeinde WALLGAU, Kleinzentrum (gemeinsam mit der Nachbargemeinde Krün), rd. 1.400 Einwohner im Werdenfelser Land, bildet zusammen mit den Orten Krün und Mittenwald den Tourismusverband „Alpenwelt Karwendel". In verschiedenen Dorfwerkstätten haben sich die Wallgauer mit der Entwicklung ihres Ortes, der stark von der Tourismusbranche getragen wird, beschäftigt. Im Zentrum der Diskussion stehen die Ortsmitte und das von der Gemeinde angekaufte Objekt Kirchenböbl. Dafür wurden in einem 3. Werkstatttreffen Ideen erarbeitet. Erste Nutzungsideen reichten unter anderem von einem Gesundheits- bzw. Pflegezentrum, einen Dorfladen bis hin zu einem Museum. Zur möglichen Umsetzung eines Dorfladens wurde eine externe Beratung eingeholt, die eine Realisierungschance zusammen mit einer Ansiedlung eines Drogeriemarktes sah. Nachdem sich die Angebotsstruktur im Segment periodischer Bedarf in Wallgau und Krün eher verdichtet und Ansiedlungen im Bereich Drogerie unrealistisch erscheinen, werden der Entstehung eines Dorfladens nur geringe Chancen eingeräumt. Umso intensiver wird nun ein Nutzungsmix favorisiert, der neben einer möglichen Integration des Rathauses mit Tourismusbüro, einem Tagespflegebereich, insbesondere eine „Produktwelt der Alpenregion", dem „Alpenraum" zur weiteren Konzeptfindung vorschlägt.

Die Ausgestaltungsideen dieser Produktwelt sind vielzählig und werden vor allem von der Überzeugung getragen, dass die Region gerade im handwerklichen Bereich einzigartiges zu bieten hat, womit ein reichhaltiges Potenzial vorhanden wäre, größere Besucherströme nach Wallgau zu leiten. Ein solches Angebot, mit dem Einsatz moderner Medien unterstützt, würde die Attraktivität der Region stützen und die Wirtschaftlichkeit des neuen Konzeptes in der Ortsmitte stützen.

Dieses Konzept wurde uns am 1.12.2014 vorgetragen. Nach eingehender Diskussion der Situation und den voraussichtlichen Umsetzungschancen des „Alpenraums" wurde eine mögliche Realisierung in Form eines dreisäuligen Konzeptes gesehen, das einer näheren Prüfung unterzogen werden soll:

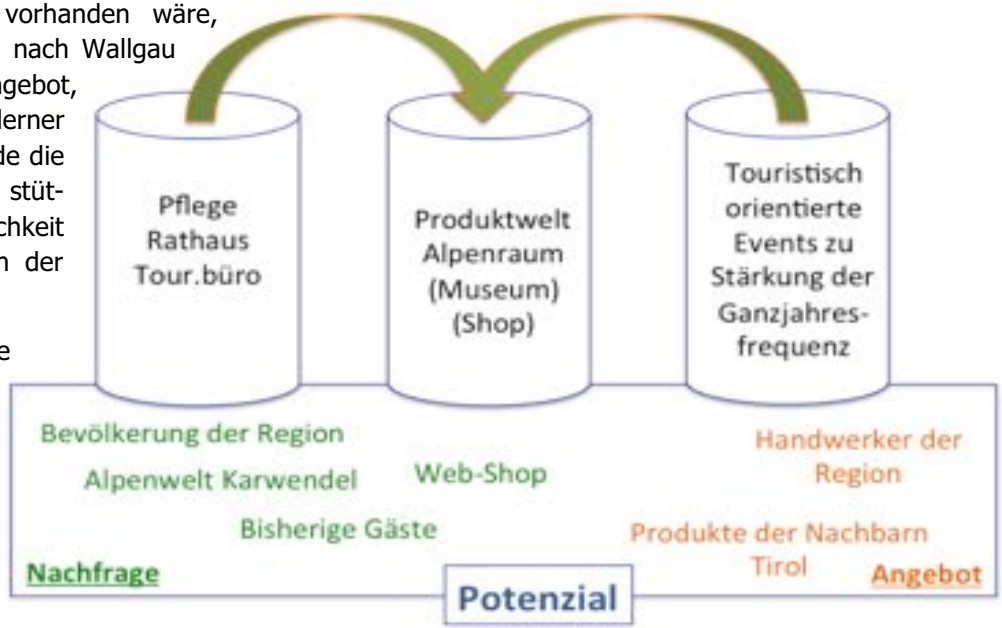


Abb. 1 – Ausgangsüberlegung zu den Nutzungsoptionen des Kirchenböbl

Gegenstand der hier angebotenen Dienstleistung ist die intensivere Betrachtung der Säulen 2 und 3. Die erste Säule wird von den Akteuren vor Ort eigenständig untersucht (vgl. Abb. 1).

1.2. Auftrag und Aufgabenstellung

Folgende Fragestellungen ergeben sich daraus:

- Kann die vorhandene Besucherzahl (Tourismus und Bevölkerung der Region) für die Produktwelt „Alpenraum" wirtschaftlich tragfähig sein?
- Wie kann man weitere Potenziale generieren?
- Wie stabil sind diese Potenziale?
- Wie ist die „Einmaligkeit" des Konzeptes zu gestalten?
- Welche Ressourcen benötigt das Konzept hierfür?
- Welche Kosten kommen hierbei auf die Gemeinde zu?
- Wie ist eine Wirtschaftlichkeit des Projektes zu gestalten?
- Welche Anlaufzeiten sind zu erwarten?
- Welche Organisationsform und -struktur des „Alpenraums" ist zu empfehlen?

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wurde folgendes Beraterteam beauftragt:

Die **SK Standort & Kommune Beratungs GmbH** mit Sitz in Fürth wurde von Wilfried Weisenberger zu Beginn des Jahres 2011 gegründet. Das Kernteam von SK Standort & Kommune arbeitete in dieser Zusammensetzung schon seit Jahren bei der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK Geo-Marketing GmbH) in Nürnberg zusammen und führt diese Kompetenz nahtlos fort. Damit verfügt SK Standort & Kommune in Summe über eine mehr als 40 jährige Berufstätigkeit im Bereich Standort- und Kommunalberatung. Diese langjährige Erfahrung bildet eine sehr gute Grundlage für alle Frage-stellungen und Herausforderungen rund um das Thema standort- und immobilienrelevante Nutzungen für Kommunen. Darüber hinaus hat SK Standort & Kommune seine Kompetenzen seit Gründung kontinuierlich erweitert, so z. B. in den Bereichen Gastronomiebewertung, Freizeit- und Tourismusanalyse bzw. in der Entwicklung von innovativen Freizeit- und Tourismuskonzepten.

Dipl.-Volkswirt, Jan Steinbauer, Fa. **Steinbauer Strategie** arbeitet mit seinem Team in enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der Fa. SK Standort Kommune und bietet kaufmännische und betriebswirtschaftliche Unterstützung und Know-how. Steinbauer Strategie finanziert, begleitet, entwickelt und strukturiert mit hohem Engagement für den Mittelstand und bietet Entscheidungsunterstützung und fachliches Know-how.

Das Einzelunternehmen wurde 2008 von Jan Steinbauer gegründet und begleitet zahlreiche Unternehmen in kaufmännischen Fragestellungen. Eine Kernleistung von Steinbauer Strategie ist die Beantwortung zentraler Fragen, die auch hier von zentraler Rolle sind: Rechnet sich ein Vorhaben? Wenn ja, wann? Und wurde für das Vorhaben das richtige Geschäftsmodell gewählt?

1.3. Methodische Vorgehensweise

Der Untersuchungsgang wurde in zwei Arbeitsschritten unterteilt:

A. Konzeptfindung

Um Potenziale bewerten zu können, wurden relevante Strukturdaten vom Beraterteam zusammengestellt. Diese umfassten Tourismusdaten, Bevölkerungsstrukturen, potenzielle Einzugsgebiete, Veranstaltungen und Termine sowie relevante Gewerbestrukturen.

Die Ergebnisse dieser Zusammenstellung dienten als Einführung der 1. Werkstatt, welche von der **SK Standort & Kommune Beratungs GmbH** vorbereitet und moderiert wurde. Ziel der Veranstaltung war es, die Säulen 2 und 3 (s. Abb. 1) mit konkreten Inhalten zu füllen, sprich die Strukturen der Produktwelt (Anbieterseite) und die Frequenzbelebungsmaßnahmen (Nachfrageseite) zu konkretisieren, mit Ortskenntnissen zu unterfüttern und die Veranstaltungskonzepte zu skizzieren. Hierbei sollten Umsetzungsschwierigkeiten ergründet und erste mögliche Lösungswege gefunden werden.

Die aus der 1. Werkstatt erarbeiteten Resultate wurden anschließend in einem Ergebnisprotokoll zusammengefasst, bewertet und mit ergänzenden Marktrecherchen optimiert. Die Ergebnisse der 1. Werkstatt und die Nachrecherchen wurden daraufhin in einer 2. Werkstatt vorgestellt, um so die Konzeptempfehlung zu finalisieren.

Die aus der 2. Werkstatt erarbeiteten Resultate wurden wiederrum in einem Ergebnisprotokoll festgehalten, bewertet und durch **Steinbauer Strategie** einer betriebswirtschaftlichen Bewertung unterzogen.

B. Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung

Im Rahmen der Betriebswirtschaftlichen Zusammenstellung wurden die Ergebnisse der 1. Werkstatt vor- und aufbereitet sowie relevante Investitions- und Kostenerfordernisse erfasst.

Die Betriebswirtschaftliche Betrachtung der Umsetzungskonzepte bzw. der Rentabilität wurden in der 2. Werkstatt vorgestellt. Die in der 2.Werkstatt finalisierten alternativen Umsetzungskonzepte sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht kritisch hinterfragt worden und vor deren Realisierung auf ihre Trag- und Umsetzungsfähigkeit bewertet.

Hierzu wurden mögliche Kosten und Investitionen gesammelt und aufgestellt. Weiterhin entwickelte **Steinbauer Strategie** kosten- und ertragsorientierte Szenarien als Grundlage für eine Rentabilitätsrechnung, aus welcher sich die Erfolgschancen des Konzepts handfest ableiten lassen mussten. Um eine möglichst konkrete Einschätzung der Rentabilität und der Kostenstruktur der beabsichtigten Maßnahmen zu treffen, wurden möglichst konservativ realistische Kostenaspekte betrachtet.

Die konkrete Plankalkulation (unter Einbezug von Fördermöglichkeiten) wurde ausgearbeitet und erstellt. Hierbei fand eine betriebswirtschaftliche Bewertung statt. Handlungsempfehlungen wurden ausgesprochen.

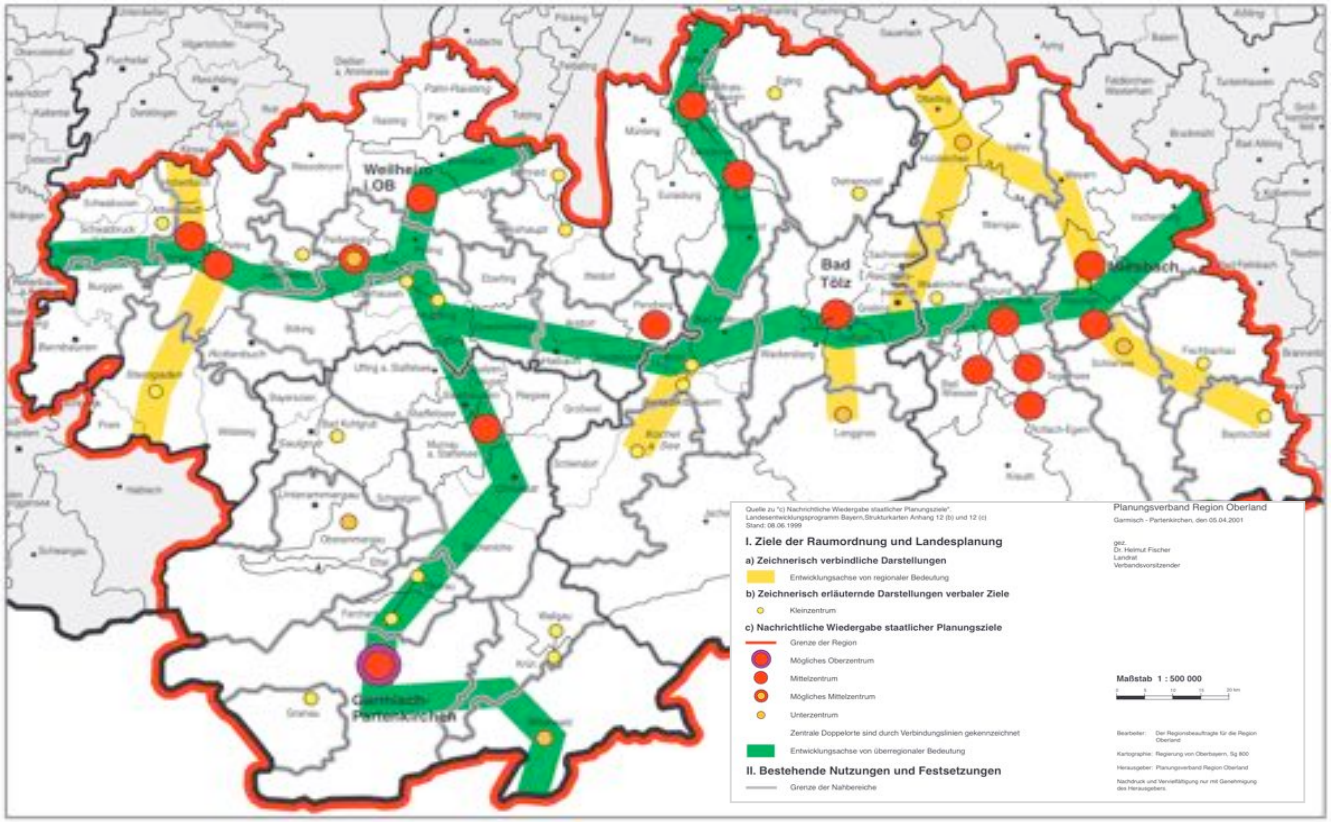
Abschließend formulierte das Beratungsteam den hier vorliegenden Kurzbericht der Ergebnisse.

2. Wirtschaftlich und soziodemographische Rahmendaten

2.1. Lage im Raum, zentralörtliche Bedeutung und besondere Charakteristika

Das im Oberen Isartal, am Eingang des Werdenfelser Landes gelegene und dem oberbayrischem Landkreis Garmisch-Partenkirchen zugehörige Kleinzentrum Wallgau (zusammen mit der Nachbargemeinde Krün) bildet gemeinsam mit den Gemeinden Garmisch-Partenkirchen, Farchant, Grainau, Krün und Mittenwald die Region Werdenfelser Land. Im Norden wird die Gemeinde durch die Bayerischen Voralpen, im Süden durch das Karwendelgebirge, begrenzt (vgl. Abb. 2).

Der Hauptverkehrsträger ist die in Nord-Süd Richtung verlaufende B11, die den Ort mit dem Unterzentrum Mittenwald und dem Walchensee bzw. Kochelsee verbindet. Die verkehrliche und damit auch touristische Anbindung der Gemeinde an das Oberisartal sichert die Risser Straße, die wiederrum weiter zur Mautstraße nach Vorderriss führt. Eine maßgebliche Verkehrswegeänderung ergibt sich derzeit durch das anstehende G7-Treffen. Aufgrund der häufiger auftretenden Rückstauproblematik und der Sperrung der B2 während des im Juni stattfindenden G7 und der damit verbundenen Verkehrsumlenkung über die B11, wird derzeit an einer Umfahrung zur Mautstraße nach Vorderriss gearbeitet.



Quelle: http://www.region-oberland.bayern.de/regplan/Download/Karte%201_%20Raumstruktur_Stand%2005.04.01.pdf
Abb. 2 - Regionalplan Region Oberland

Neben der Einbindung der Gemeinde in den Regionalverkehr Oberbayern (RVO), werden wichtige Start- und Endpunkte der Wanderwege sowie Skigebiete und Langlaufloipen durch extra hierfür eingerichtete Wander- und Gästebusse angefahren. Der nächstgelegene Bahnhof befindet sich 5 km entfernt (Krün). Die überwiegend im Werdenfelser Land und in Tirol weit verbreitete Lüftlmalerei ist charakteristisch für Wallgau und ziert zahlreiche Hausfassaden der Gemeinde. Neben dieser Handwerkskunst ist Wallgau besonders durch die dort beheimatete, ehemalige Biathletin und Olympiasiegerin Magdalena Neuner bekannt.

2.2. Strukturdaten zu Bevölkerung und Wirtschaft

Die Gemeinde Wallgau ist mit rd. 1.400 Einwohnern die kleinste Gemeinde im Tourismusverbund Alpenwelt Karwendel. Die Gemeinde zeichnet sich durch eine stabile Bevölkerungsgröße aus. Dabei ist auffällig, dass sich insbesondere die Altersgruppen des Erwerbstätigenpotenzials vom Durchschnitt der übergeordneten Raumgrößen abheben. So sind die 30 bis unter 50 jährigen mit 29,2 Prozent am stärksten in der Gemeinde vertreten. Insgesamt kann im Vergleich mit dem Landkreis von einer recht jungen Gemeinde gesprochen werden.

Auch der örtliche Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahren wieder stabilisiert und erreicht 2013 beim Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort mit 218 Personen wieder den Wert von 2007 (vgl. Abb. 3).

2012 gab es in Wallgau 197 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort, davon 38 im produzierenden Gewerbe, 96 im Handel, Verkehr und Gastgewerbe und 35 bei Unternehmensdienstlern. 452 Personen waren an ihrem Wohnort in der Gemeinde selbst beschäftigt.

Dennoch zeigt der Wert der Beschäftigtenzentralität, dass der Großteil der wohnhaften Erwerbstätigen, außerhalb der Gemeinde Ihrem Beruf nachgehen.

Die vorhandene Kaufkraft in Wallgau darf nicht überschätzt werden, da sie mit 91,7 rd.8 Punkte unter dem Bundesdurchschnitt liegt. Im weiteren Umfeld wird die Kaufkraftsituation aber spürbar besser (vgl. Tabelle 1).

Ausgewählte Daten zur Sozial- und Wirtschaftsstruktur

Strukturdaten	Gebietseinheit	Wallgau	Landkreis Garmisch-Partenkirchen	Bayern	Deutschland
Einwohner [1]	31.12.2013	1.420	85.443	12.604.244	80.767.463
	31.12.2005	1.428	87.351	12.468.726	82.437.995
	Veränderung ggü. 2005 in %	- 0,6	- 2,2	+ 101,1	- 2,0
Einwohnerdichte [1] (Ew./km² 31.12.2012)		42	84	177	227
Altersstruktur [1] in % (01.01.2013)					
	unter 15 Jahre	13,6	12,3	13,5	13,2
	15 bis unter 30 Jahre	15,8	16,0	17,7	17,0
	30 bis unter 50 Jahre	29,2	25,9	28,6	27,8
	50 bis unter 65 Jahre	19,8	20,8	20,5	21,2
	ab 65 Jahre	21,6	25,0	19,7	20,7
Anzahl der Haushalte (30.06.2013)		649	41.838 (9.5.2011)	6.123.000	39.900.000
Durchschnittliche Haushaltsgröße			2,1	2,1	2,0
Arbeitslosenquote in % (Jahresdurchschnitt 2014) [2]		-	3,7	3,8	6,7
Pkw pro 1.000 Einwohner (2012) [3]		-	538	565	525
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort [4]					
	(30.06.2013)	218	25.319	4.913.004	30.174.505
Beschäftigtenzentralität [5]		41,1	79,3	104,3	100,0
GfK Kaufkraft-Kennziffer 2015		91,7	104,1	109,1	100,0

- Rundungsdifferenzen möglich -

Tab. 1 – Ausgewählte Daten zur Sozial- und Wirtschaftsstruktur

[1] Lt. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung; Statistisches Bundesamt.

[2] Lt. Auskunft der Buncesagentur für Arbeit (abhängige ziviele Erwerbspersonen insgesamt).

[3] lt. Regionalatlas Deutschland.

[4] Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte Arbeitnehmer (Arbeitsorterfassung) lt. Angaben der Bundesagentur für Arbeit.

[5] Stellenwert der Gebietseinheit auf dem Erwerbssektor; Beschäftigte je Einwohner am Arbeitsort, dividiert durch Beschäftigte je Einwohner im Bundesgebiet, multipliziert mit 100.

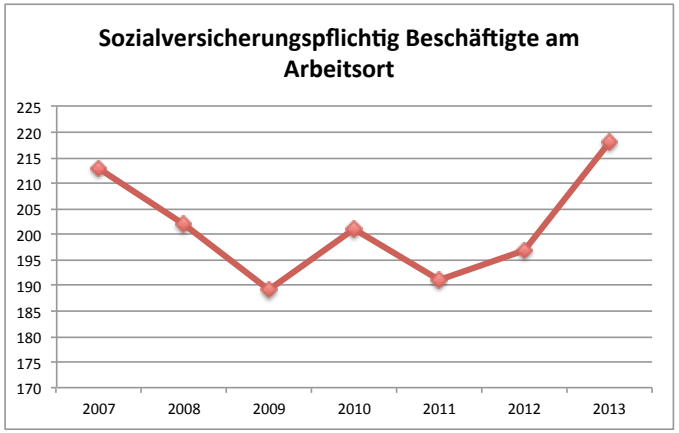


Abb. 3 – Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort

2.3. Tourismus

Zusammen mit Krün und Mittenwald bildet Wallgau den Tourismusverbund „Alpenwelt Karwendel". Wallgau selbst wies im Jahr 2014 rund 16.000 Gästeankünfte auf. Vergleicht man dies mit dem Nachbarort Krün, der rund vier Mal so viele Ankünfte über das Jahr verteilt aufweisen konnte, wird der Konkurrenzdruck unter dem sich die Gemeinde befindet, deutlich (vgl. Abb. 4).

Betrachtet man die Gästeankünfte in Wallgau über das Jahr verteilt, so ist die im Vergleich zum restlichen Jahr hohe Attraktivität der Sommermonate auffallend. Vor allem im Juli und August wurden überdurchschnittlich hohe Besuchszahlen verzeichnet. Aber auch im Dezember und Februar stieg die Zahl der Gästeankünfte. Die Monate November und März wiesen hingegen die geringsten Ankünfte auf (vgl. Abb. 5).

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste in Wallgau im Vergleich zum gesamten Landkreis Garmisch-Partenkirchen, ist mit 4,6 Tagen in der Gemeinde überdurchschnittlich hoch. Zudem war die Übernachtungszahl 2014 (rund 74.000), verglichen mit den Gästeankünften (16.000) relativ hoch (vgl. Abb. 6 & 7).

Als Station am Jakobsweg und an anderen Rad- und Wanderwegen der Oberen Isar ist Wallgau für viele Besucher, v.a. in den Sommermonaten beliebter Ausflugsort. Die Naturlandschaft, Berge und

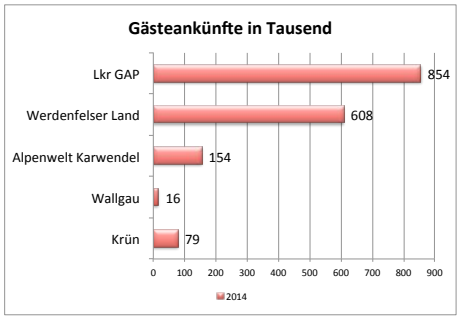


Abb. 4 - Gästeankünfte 2014

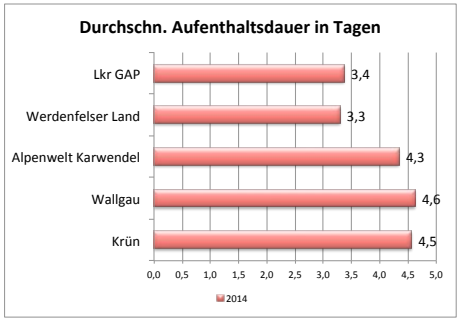


Abb. 6 - Aufenthaltsdauer in Tagen

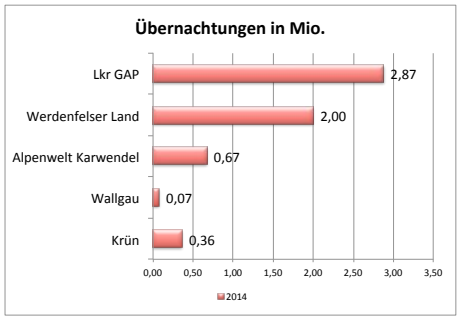


Abb. 5 - Übernachtungen 2014

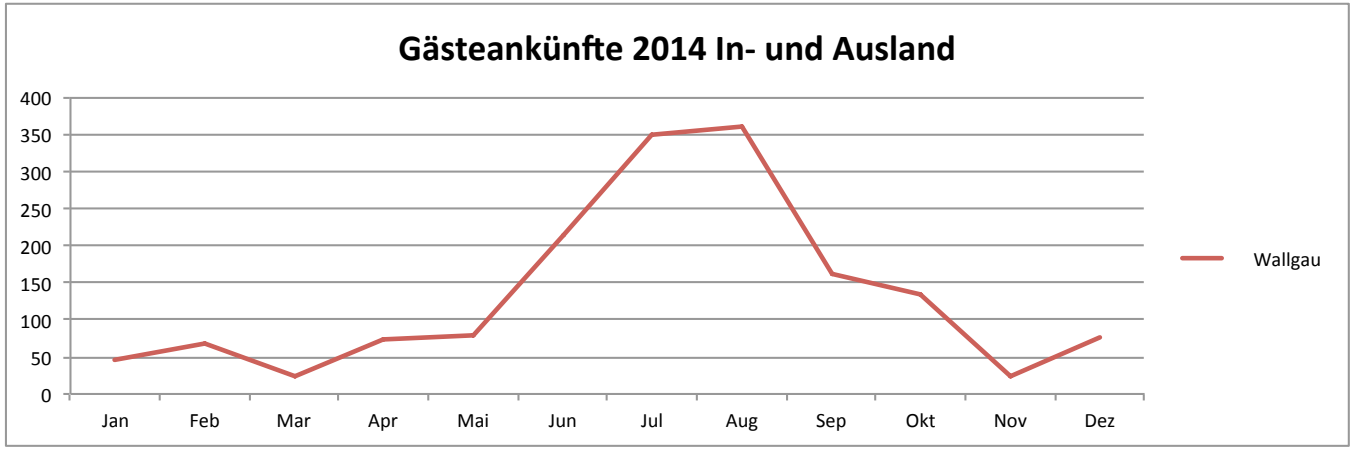


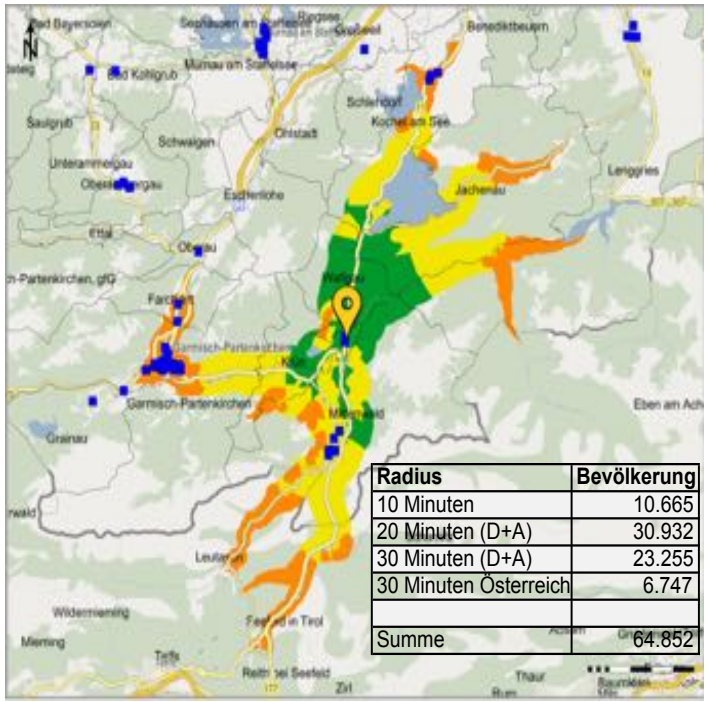
Abb. 7 - Gästeankünfte im Jahreslauf

Gewässer locken Erholungssuchende in die Gemeinde. So eignet sich Wallgau als hervorragende Ausgangsstation zum Mountainbiken, Klettern oder Baden. Im Winter sind Langlaufloipen, geräumte Wanderwege und in unmittelbarer Nähe befindliche Skigebiete Gründe, in die Gemeinde zu reisen. Wobei der Bezug zu Magdalena Neuner eine besondere Anziehungskraft auslöst.

Auch das jährlich Anfang März stattfindende Hundeschlittenrennen zieht bis zu 3.000 Besucher nach Wallgau.

2.4. Potenzielle Einzugsgebiete und demographische Entwicklungen

Bei der Betrachtung möglicher Potenziale kann man insbesondere für touristische Angebote von bis zu 30 Minuten Fahrzeitdistanzen um Wallgau ausgehen. So reicht dieses bis ins unmittelbar benachbarte Österreich hinein und umfasst insgesamt 64.852 Einwohner (vgl. Abb. 8).



Radius	Bevölkerung
10 Minuten	10.665
20 Minuten (D+A)	30.932
30 Minuten (D+A)	23.255
30 Minuten Österreich	6.747
Summe	64.852

Quelle: Routing: Openstreetmap; eigene Berechnungen

Abb. 8 - Potenziale nach zeitlicher Erreichbarkeit

Demographische Indikatoren Landkreis Garmisch-Partenkirchen

Bevölkerung		
Bevölkerung insgesamt	2012	84 710
Bevölkerung insgesamt - vorausberechnet	2022	87 100
Bevölkerung insgesamt - vorausberechnet	2032	86 400
Bevölkerungsveränderung 2032 gegenüber 2012 in Prozent		
Insgesamt		2,0
unter 18-Jährige		-11,4
18- bis unter 40-Jährige		-4,5
40- bis unter 65-Jährige		-6,1
65-Jährige oder Ältere		28,6
Bevölkerungsveränderung 2032 gegenüber 2012 für Kinder und Jugendliche in Prozent		
unter 3-Jährige		-5,3
3- bis unter 6-Jährige		-3,7
6- bis unter 10-Jährige		-5,7
10- bis unter 16-Jährige		-15,7
16- bis unter 19-Jährige		-23,4
Bevölkerungsveränderung 2032 gegenüber 2012 für Ältere in Prozent		
60- bis unter 75-Jährige		21,9
75-Jährige oder Ältere		38,2

Tab. 2 - Bevölkerungsprognosen Landkreis GAP

Betrachtet man die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung des gesamten Landkreises Garmisch-Partenkirchen so stellt sich heraus, dass diese bis 2032 um 2 % zunehmen wird. Allerdings muss hier insbesondere darauf hingewiesen werden, dass lediglich der Anteil der über 65-Jährigen eine positive Entwicklung (28,6%) verzeichnen wird. Die jüngeren Bevölkerungsschichten, insbesondere die der unter 18-Jährigen wird in den nächsten 20 Jahren im Landkreis merklich schrumpfen (11,4 %). Ursache hierfür sind sicherlich die mit der hohen Lebensqualität des Landkreises verbundenen steigenden Lebenshaltungskosten. V.a. einkommensstarke, ältere Bevölkerungsschichten werden sich auch in Zukunft im Landkreis Garmisch-Partenkirchen zur Ruhe setzen. Dies erklärt auch den relativ hohen Kaufkraftindex des Landkreises (vgl. Tab. 2).

2.5. Fazit

Wallgau besitzt trotz seiner geringen Bevölkerungszahl eine bemerkenswerte Attraktivität.

Dies drückt sich bereits durch die landschaftliche Prägung aus: Alpennähe und ein flaches, weitläufiges Landschaftsbild vermischen sich erholsam.

In Wallgau lebt man gerne. Dies beginnt mit der Attraktivität als Wohnstandort. So wurde bei einer Befragung der Gemeinde im Rahmen der Dorferneuerung[1] angegeben, dass 47% „schon immer" bzw. 22% „mehr als 20 Jahre" in Wallgau wohnen. Dabei werden die Wohnbedingungen von 71% der Befragten als mindestens „gut" oder „sehr gut" (20%) bewertet.

Trotz dieser sehr langen Wohndauer ist die Gemeinde im Vergleich zum Landkreis überraschend jung strukturiert.

Wallgau ist ein beliebter Urlaubsort. Ein vielfältiges Angebot führt zu einer vergleichsweise langen Aufenthaltsdauer. Der Arbeitsmarkt ist auch deshalb sehr stark auf die Beherbergung und Bewirtung von Urlaubsgästen konzentriert. Die saisonalen Schwankungen und die vergleichsweise überschaubaren Gästezahlen zwingen die Erwerbstätigen einen Hauptberuf außerhalb der Gemeinde nachzugehen.

Wallgau kann durch ihre geographische Lage Potenziale erschließen, die über Grenzen hinweg gehen. Wie man am möglichen Einzugsgebiet nach reinen Fahrzeitdistanzen bereits gut erkennen konnte, umfasst dieses nicht nur Orte im Landkreis Garmisch-Partenkirchen selbst, sondern reicht bis nach Österreich hinein. So bietet sich Wallgau die Möglichkeit, mit über 64.000 Einwohnern in unmittelbarer Nähe, eine große Zahl an potenziellen Besuchern abschöpfen zu können.

Das Bevölkerungspotenzial kann auch in Zukunft als stabil bezeichnet werden. Auch wenn für den gesamten Landkreis insbesondere ein Zuzug älterer Menschen zu erwarten ist, kann Wallgau zwei Vorteile aus dieser Situation ziehen. Zum einen verfügt Wallgau heute über eine junge Struktur, das heißt, dass die Standortattraktivität für junge Menschen besteht und gesichert werden muss. Zum anderen kann Wallgau von den älteren und kaufkraftstärkeren Potenzialen in der Region durch besondere Angebote für diese Zielgruppen profitieren.

Alles in allem erscheint die Gesamtsituation der Gemeinde durchaus erfreulich. Nichts desto trotz verzeichnete Wallgau rückläufige Tourismuszahlen. Dies ist als Tendenz in der gesamten Alpenregion zu erkennen. Die Bergwelt ist als Urlaubsziel gegenüber anderen Regionen und Angeboten deutlich ins Hintertreffen geraten. Vielen Tourismusregionen der Alpen droht eine zunehmende Bedeutungsarmut. Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken müssen Konzepte entwickelt und umgesetzt werden die die Bewegungsstarre, welche vielerorts festzustellen ist, durchbricht.

[1] Insgesamt antworteten 318 Personen

3. Mikro-Standort des Kirchenböbl

Der Kirchenböbl befindet sich am Dorfplatz in der Ortsmitte Wallgaus auf einem rund 1.000 Quadratmeter großen Areal. Die von der Gemeinde erworbene Immobilie wird seit vielen Jahren nicht mehr genutzt. Zudem hat ein Gutachten die schlechte Bausubstanz des über 100 Jahre alten Bauernhauses bescheinigt. Die B11 führt direkt am Kirchenböbl vorbei.

Der Dorfplatz ist Geschäftszentrum und gleichzeitig Mittelpunkt von wichtigen Veranstaltungen, wie z.B. dem Empfang der Olympiasiegerin Magdalena Neuner. Das Rathaus und das Tourismusbüro befinden sich ca. 150 m südlich des Platzes. Im Hintergrund des Kirchenböbl wird der Dorfplatz markant durch die Kirche St. Jakob und dem zugehörigen Friedhof geprägt. Der Dorfplatz strahlt heute keinen eigenen Platzcharakter aus, da er bereits durch die Belegung weniger Parkplätze nicht mehr auffällig ist. Die Sichtwirkung des Platzes wird aus nördlicher Richtung durch den Kirchenböbl selbst verdeckt. Auch aus südlicher Richtung ist die Einsehbarkeit durch die Biegung der Straße beeinträchtigt.

Diese eingeschränkte Präsenz ist ein bedeutender Standortnachteil, der durch entsprechende bauliche Anpassungen für eine zukünftige attraktive Nutzung verändert werden müsste.

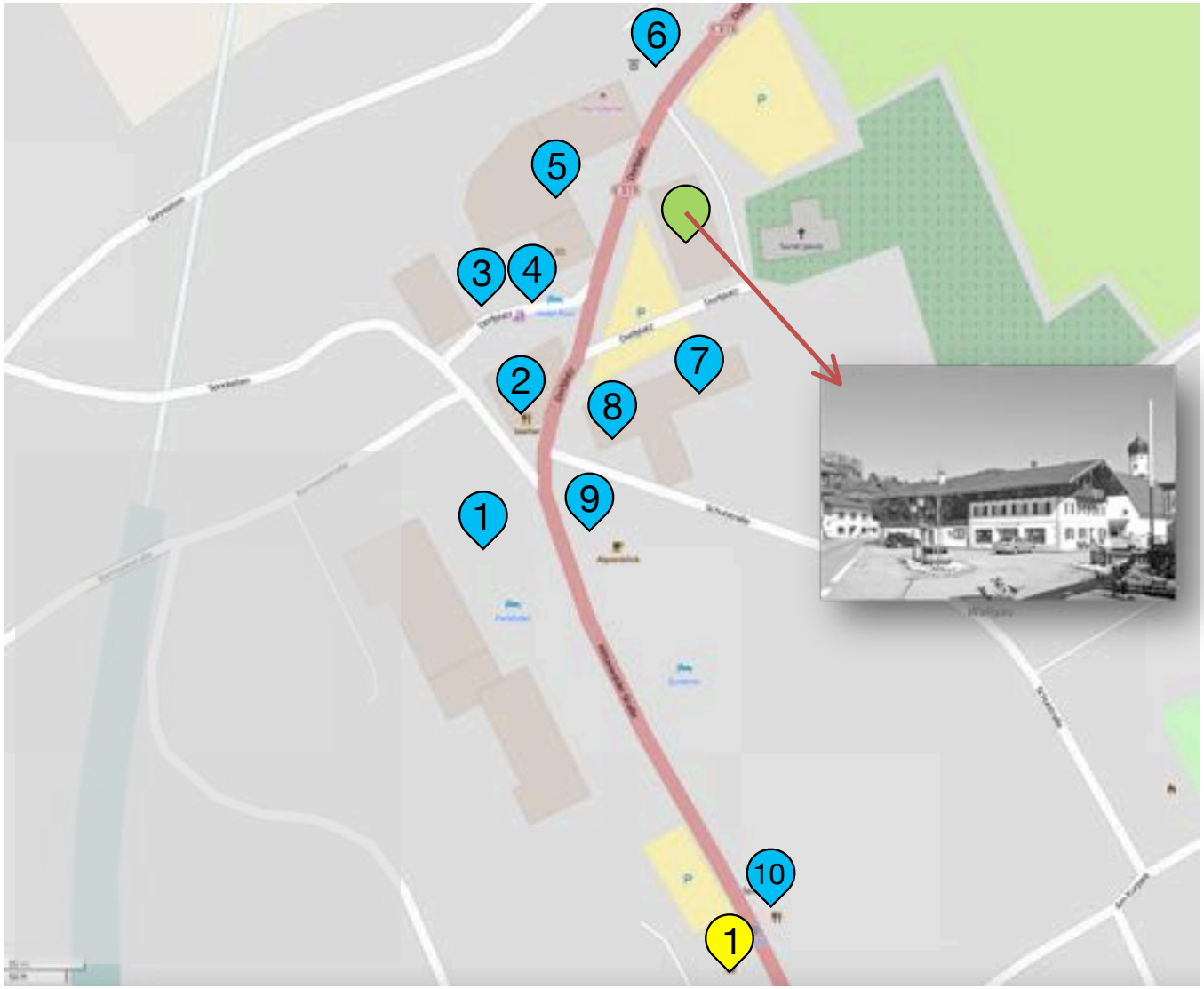


Abb. 9 - Mikro-Standortkarte Kirchenböbl

4. Marktanalyse

Zur Bewertung welche Konzepte an sich denkbar sind und in welcher Weise es bereits konkurrierende Angebote gibt wurde eine erste Desktop-Marktanalyse durchgeführt. Dabei wurde eine Vielzahl von Angeboten nach Produktthema und Marktauftritt untersucht (s. nebenstehende Abb.). Daneben wurden die Angebote in der Region zu den Themen Museen und Veranstaltungen aufgelistet (s. Charts der Werkstätten).

Eine Inaugenscheinnahme ausgewählter Anbieter im süddeutschen Raum half dem Beraterteam Konzeptideen für den Standort in Wallgau zu überprüfen und zu entwickeln. So besuchte **SK Standort & Kommune** beispielsweise den Teeturm in Pfronten, der durch einen Angebotsmix von Kräutergarten, Seminaren/Veranstaltungen, Café und Accessoires-Laden erfolgreich ist. Der Besuch verschiedener Anbieter in Bad Hindelang, wie dem Café-Bistro Thein, Minekussar´s Schóflädele, Metallmichl sowie dem Bauernmarkt vermittelte ein buntes Spektrum von Angebotsmöglichkeiten. Die Marke Alpenweit die ihren Laden in Stuttgart besitzt und individuell angefertigte Produkte aus der Alpenregion anbietet, wurde ebenfalls angefahren. Auch dem Hoimarkt in Kempten, der ein Café sowie eine Frischetheke beinhaltet, wurde ein Besuch abgestattet. Verschiedene regionale Produkte aus dem Allgäuer Raum finden hier ihre Abnehmer.

Abb. 10 - Markt- und Wettbewerbsanalyse

Insgesamt war auffällig, dass es außer dem Allgäu und in guten Ansätzen dem Bayerischen Wald keiner Region in Süddeutschland gelingt, die Produkte der Region attraktiv zu präsentieren.

Diese ausführliche Markt- und Wettbewerbsanalyse ergab, dass sich fünf Konzeptoptionen für Wallgau herauskristallisiert haben:

1. Web-Shop
2. Laden
3. Café
4. Museum
5. Kräutergarten
6. Handwerk/Werkstatt

Zur Prüfung dieser Umsetzungsmöglichkeiten am Standort Wallgau und um die Bedeutung der einzelnen Konzeptoptionen für das Gesamtkonzept bewerten zu können, wurden im 2. Werkstatttreffen, gemeinsam mit den Teilnehmern, SWOT-Analysen zu den sechs Optionen erarbeitet. So wurden die jeweiligen Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken beurteilt. Darüber hinaus wurden Strategiemöglichkeiten diskutiert, die mögliche Schwächen bzw. Risiken vermeiden könnten.

In den Folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse dieser SWOT-Analysen aufgezeigt. Resultate, die für die Teilnehmer eine besonders hohe Bedeutung haben werden dabei im Detail erläutert.

4.1 Konzeptoption Web-Shop

Bei der Bereisung der unterschiedlichen Konzepte in Süddeutschland fiel **SK Standort & Kommune** besonders auf, dass der Großteil der Konzepte über einen eigenen Webshop verfügt. Oftmals starteten die jeweiligen Anbieter erst Online, bevor sie dann einen Laden eröffneten. Die Bedeutung eines Web-Shops für den Standort Wallgau wird deutlich, wenn man die Ergebnisse aus der SWOT-Analyse und die Strategien, die sich daraus ergeben, betrachtet.

	STÄRKEN	Bedeutung
1	Erweiterung des räumlichen Einzugsgebietes	
2	24 h Öffnungszeit	
3	Geringe Raumkosten durch unabhängige Lagequalität	
4	Geringe Einrichtungskosten	
5	Keine Warenpräsentation	
6	Geringe Personalkosten	
6	Reduzierung der Kosten durch externe Lagerhaltung	
7	Einfacher Produktwechsel	
8	Gutes Fläche/Produkt-Verhältnis	
9	Kaufempfehlungsfunktion einfach	
10	bequemes Einkaufen von zu Hause aus	
11	Einfache Umsetzung von Preisanpassungen	
12	Geringe Kosten für Aktionen	
13	Kostengünstige Bewerbung von Kunden (Newsletter)	
14	Geringer persönlicher Beratungsbedarf	
15	Möglichkeit umfangreicher Produktbeschreibungen	

Abb. 11 - Stärken Web-ShopFehler!

4.1.1 Stärken und Schwächen

Die Bedeutung der Erweiterung des räumlichen Einzugsgebietes und unbegrenzte Öffnungszeiten, die aus einem Web-Shop resultieren, werden von den Teilnehmern der 2. Werkstatt als besonders positiv eingeschätzt. So sind die Kunden eines Web-Shops nicht an vorgeschriebene Öffnungszeiten gebunden. Sie können das Warenangebot 24 Stunden an 7 Tagen die Woche einsehen und bestellen. Überdies müssen die Käufer zum Erwerb der Produkte nicht vor Ort sein. Ein Web-Shop bietet für Anbieter die Möglichkeit im globalen Markt wahrgenommen zu werden und somit auch für Nachfrager Produkte aus (fernen) Regionen zu erfahren. Eine weitere Stärke eines Web-Shops sind die vergleichsweise geringen Personalkosten. Anders als beim Laden muss zu den Öffnungszeiten nicht dauerhaft ein Mitarbeiter vor Ort sein.

Zu den weiteren bedeutenden Stärken des Web-Shops sind der geringe Aufwand zur Warenpräsentation, das gute Flächen-/Produktverhältnis, die Möglichkeit von Zuhause aus (z.B. nach dem Urlaub) einkaufen zu können und der geringe persönliche Beratungsbedarf zu nennen.

Andererseits wird das aufwändige Warenwirtschaftssystem welches ein Web-Shop mit sich bringt von den Teilnehmern als klare Schwäche bewertet. Die Kontrolle des Warenaus- und eingangs gestaltet sich im Vergleich zu einem konventionellen Laden als

aufwändiger. So müssen diese in einem System ständig erfasst werden um beispielsweise mögliche ausverkaufte Produkte rechtzeitig im Web-Shop zu kennzeichnen.

Fehler!

Dem gerade erwähnten geringen Warenpräsentationsbedarf (im Laden) steht ein hoher Aufwand der Produktfotografie fürs Internet entgegen. Besonders schwierig kann sich das Handling der Retouren gestalten. Ein besonderes Augenmerk ist auf die Qualität des Webshop-Designs zu richten, was wiederum einen hohen finanziellen Aufwand auslosen kann.

4.1.2 Chancen und Risiken

Fehler!

Die Chancen, die sich aus den Stärken des Web-Shops ergeben sind vielfältig. So geht die Erweiterung des räumlichen Einzugsgebietes gleichzeitig mit der Erhöhung der Absatzchancen einher. Auch die schnellen Einstiegs- bzw. Umsetzungsmöglichkeiten die ein Web-Shop mit sich bringt sehen die Teilnehmer als große Chance. Anders als beim Laden entfällt die hohe Bedeutung der Lagequalität bei der Immobiliensuche sowie aufwändige Renovierungs- und Gestaltungsarbeiten. Hierdurch kann ein schnellerer Einstieg in das Konzept ermöglicht werden.

Von Vorteil ist auch die Möglichkeit den Web-Shop als Testmarkt für Produkte (für den Laden) verwenden zu können. Eine sehr wichtige Funktion kann der Web-Shop als Erinnerung an den Urlaub in Wallgau erzielen. Hier kann man Produkte, die man im Urlaub genossen hat und als Mitbringsel mitgenommen hat wieder im „Bestand auffüllen". Ein Web-Shop zeigt die Produkte der Menschen aus Wallgau und der Region und ist ein ausgezeichneter Regionalbotschafter. Bedenken wir die wirtschaftliche Situation in Wallgau, dann kann der Web-Shop eine gute Basis für ein gewerbliches Aus- und Einkommen bieten.

Fehler!

Im Vergleich zu den Chancen, die ein Web-Shop mit sich bringt, erachten die Werkstattteilnehmer die Risiken bei der Entwicklung eines Web-Shops für durchaus geringer. So wird einzig das Risiko der Investitionskosten als besonders beachtenswert eingeschätzt.

4.1.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept

Um hohe Kosten bei der Produktfotografie zu vermeiden sehen die Teilnehmer die Strategie, Produktbilder von Herstellern zu übernehmen oder einheitliche Produktbilder zu verwenden, von besonders großer Bedeutung. Durch den hohen Aufwand der beim Versand von Frischeartikeln entsteht, kann die Verwendung von haltbaren, gut lagerfähigen Produkten eine Strategie sein, welche in der Anfangsphase des Web-Shops angewendet wird. Hat sich der Web-Shop etabliert und funktionieren die Abläufe einwandfrei, so können bei Bedarf auch Frischeartikel ins Warenangebot aufgenommen werde. Bei einer Zusicherung der Hersteller zur schnellen und nachhaltigen Belieferung könnten ebenfalls Lagerkosten minimiert werden. So können Lagerkosten gering gehalten werden. Um die Entwicklungskosten für den Webshop zu minimieren sollte man prüfen, inwieweit man einen gut funktionierenden Web-Shop adaptieren könnte (Bsp. Waldmanufaktur). Um die Identifikation mit der Region zu erhöhen wird aus dem Kreis der Teilnehmer auch eine Georeferenzierung der Hersteller vorgeschlagen.

	STRATEGIE	Bedeutung
1	Produktbilder von Herstellern übernehmen bzw. einheitliche Produktbilder verwenden	
2	Zunächst haltbare, lagerfähige Produkte wählen	
3	Zusicherung der Liefergarantie bei Herstellern	
4	Guten Webshop adaptieren lassen	
5	Hersteller überzeugen, die keinen eigenen Webshop haben	
6	Produkte mit einfacher Versandfähigkeit präferieren	
7	Bekanntheitsgrad durch Cross-Selling steigern	
8	Georeferenzierung der Hersteller	

Abb. 15 - Strategien für den Web-Shop

Alles in allem bewerten das Beratungsteam und die Werkstattteilnehmer die **Bedeutung** der Konzeptoption Web-Shop im Gesamtkonzept **sehr hoch**.

Der Web-Shop sollte deshalb am Anfang der Umsetzung des Gesamtkonzeptes stehen.

4.2 Konzeptoption Laden

Wie der Web-Shop war auch der Laden in vielen der untersuchten Konzepte Süddeutschlands ein Bestandteil. Inwieweit dieser auch für den Standort Wallgau eine Rolle spielen kann wird anhand der in der 2. Werkstatt durchgeführten SWOT-Analyse deutlich.

4.2.1 Stärken und Schwächen

Der Vorteil des haptischen Einkaufserlebnisses, das ein Laden bieten kann, wird als besondere Stärke gesehen. So können dort potenzielle Kunden das Warenangebot mit all ihren fünf Sinnen erfahren:

Sie können die Produkte sehen, anfassen und daran riechen. In Bezug auf Lebensmittel können Geschmacksproben bei der richtigen Auswahl helfen. Weitere Stärken besonderer Art sind die Möglichkeit im Laden auch Kleinserien anbieten zu können, denen die nötige Liefersicherheit für den Web-Shop fehlt. Ein Laden mit regionalen Produkten in Wallgau bietet den Gästen die Möglichkeit Produkte aus der Region als Erinnerung oder Geschenk mit nach Hause zu nehmen. Zudem kann man mit dem lokalen Geschäft einen Leerstand beseitigen und es kann ein besonderer Trumpf ins Spiel gebracht werden, die Freundlichkeit und Persönlichkeit der Einheimischen.

Fehler!

Abb. 16 - Stärken Laden

Ein Laden benötigt einen vergleichsweise hohen Personalaufwand was von vielen Teilnehmern der abgehaltenen Werkstätten per se als wichtige Schwäche gesehen wird. Während der wenn auch im Vergleich zum Internet begrenzten Ladenöffnungszeiten muss dauerhaft ein Mitarbeiter anwesend sein, um eventuelle Beratungsgespräche zu führen, zu kassieren und das Geschehen zu überwachen.

Zudem wird der Erfolg eines Ladens stark durch seine Lage bedingt. Hoch frequentierte Standorte sind in der Einzelhandelsbranche beliebt und daher auch recht kostspielig. An solchen Standorten ist mit hohen Mieten zu rechnen.

Fehler!

Abb. 17 - Schwächen Laden

4.2.2 Chancen und Risiken

Ein schön gestalteter Laden trägt dazu, bei den Gesamtort zu attraktivieren: Leerstände, die sich negativ auf das Ortsbild auswirken, können durch eine neue Nutzung beseitigt werden. Das erweiterte Angebot schafft zudem Frequenz und belebt dadurch den Ort. Auch neue Besucher können durch das neue Angebot angelockt und begeistert werden. Ein neuer Laden kann außerdem Agglomerationseffekten ermöglichen, d.h. die räumliche Konzentration mehrerer Einzelhandelsunternehmungen bietet die Chance einer Attraktivitätssteigerung aller Betriebe.

Fehler!

Darüber hinaus profitiert die lokale Wirtschaft durch die Präsenz des Einzelhandels. Der Laden kann einen Beitrag zur Belebung de Arbeitsmarktes leisten.

Die Werkstattteilnehmer bewerten die hohen Investitionskosten, die ein Laden mit sich bringt, als besonders riskant. Bevor ein Laden öffnen und Umsätze generieren kann, müssen vorab hohe Investitionen getätigt werden. Neben diesem Investitionsrisiko besteht das Risiko eines eintretenden Imageschadens, wenn das Projekt insgesamt scheitert. „Mahnmal" wäre dann der offensichtliche Leerstand, der nur langfristig wieder belegbar wäre.

Fehler!

4.2.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept

Die Teilnehmer rechnen dem Ladenkonzept **eine sehr hohe Bedeutung** im Gesamtkonzept an. So sehen sie Strategien um mögliche Schwächen bzw. Risiken zu umgehen besonders bei folgenden Punkten: Um Anfangsinvestitionskosten möglichst gering zu halten bietet es sich an, eine Ladenfläche von geringer Größe, bestenfalls in einem bestehenden Leerstand anzumieten. Hierbei sollten die Mietkosten gering sein

Bei der Produktauswahl ist darauf zu achten, in der Anfangsphase nur Produkte mit geringem Risiko an-

zubieten. So sollten gut lagerfähige und lang haltbare Produkte Frischeartikeln vorgezogen werden.

Fehler!

Ein Manko in der Region ist, das es keine regionalen Lebensmittelprodukte in der Vermarkung gibt. Hier wäre ein Beginn eine regionale Frischetheke, das Einheimische und Gäste in den Ferienwohnungen als Abnehmer interessieren könnte. Dieses Angebot fördert auch den Cross-Selling-Effekt. Während des Aufenthalts im Ort wird bereits auf andere Produkte hingewiesen. Hierzu könnten auch die Produkte Kräuter und Essenzen dienen, die in den Ferienwohnungen zur Nutzung angeboten werden könnten.

4.3 Konzeptoption Café

Bei den Besuchen anderer Konzeptmöglichkeiten in Süddeutschland stieß das Beraterteam auf die Möglichkeit ein Café in einen Laden zu integrieren. So konnte man Kaffee und Kuchen genießen während man gleichzeitig das Warenangebot des Ladens entdecken konnte. In der SWOT-Analyse der 2. Werkstatt wurden die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken eines klassischen Cafés erarbeitet und mögliche Strategieansätze untersucht.

4.3.1 Stärken und Schwächen

Als besondere Stärke eines Cafés sehen die Werkstattteilnehmer die Möglichkeit dieses auch als Ort für eventuelle Kulturveranstaltungen zu nutzen. Zudem stellt ein Café ein Ganzjahresangebot dar, da Kunden unabhängig von Witterungsverhältnissen, das ganze Jahr angesprochen werden können. Dies schafft zusätzliche Frequenz, was eine Attraktivitätssteigerung Wallgaus bewirkt. Dass durch ein Café sowohl Gäste als auch Einheimische angesprochen werden wird von den Teilnehmern der Werkstatt als weitere Stärke gesehen.

Fehler!

Abb. 21 - Stärken Café

Als Schwäche sehen die Teilnehmer die starke Abhängigkeit eines Cafés von Laufkundschaft. Die wiederrum bedingt eine gut frequentierte Lage, die mit höheren Mietkosten einhergeht. Zudem ist in einem Café mit relativ hohen Personalkosten zu rechnen. Wie schon beim örtlichen Laden als Schwäche angesprochen, muss auch in einem Café während der Öffnungszeiten Personal vor Ort sein. Die niedrige Bedeutung zum örtlichen Wettbewerb resultiert aus der diskutierten Ausrichtung als Kulturstandort. Als reines Café wäre die Wettbewerbsbedeutung deutlich höher.

	SCHWÄCHEN	Bedeutung
1	Kultur-Konkurrenz zum Haus des Gastes und zu anderen Sälen	
2	Personalkosten	
3	Einrichtungsbedarf	
4	Wettbewerb zu Gastronomie im Ort	
5	Benötigt Frequenzlage	

Abb. 22 - Schwächen Café

4.3.2 Chancen und Risiken

Die Chancen die sich durch das Angebot eines Cafés ergeben sind vielseitig. So bewerten die Werkstattteilnehmer die Möglichkeit des Cross-Sellings zwischen Laden und Café als sehr hoch. Produkte die zuvor im Café getestet wurden, können gleich im örtlichen Laden erworben werden. Hierdurch kann auch gleichzeitig der Bekanntheitsgrad des Ladens sowie des Gesamtkonzeptes gesteigert werden und damit das Gesamtkonzept belebt werden. Dass durch ein Café die Aufenthaltsdauer im Konzept erhöht wird sehen die Teilnehmer als weitere Chance.

Das anbieten frischer Backwaren aus der Region bzw. aus Wallgau selbst hat auf das lokale Bäckergewerbe eine unterstützende Wirkung.
Die Möglichkeit den Verkauf von Karten für die Museumskonzeptoption im Café zu integrieren um somit Personalkosten zu sparen wird von den Werkstattteilnehmern ebenso als Chance erkannt. Dies gilt nur, wenn die Caféausrichtung im Vordergrund steht und dieses Café im Konzept integriert ist.

	CHANCEN	Bedeutung
1	Erhöhung Aufenthaltsdauer	
2	Bekanntheitsgrad des Ladens / des Konzeptes steigt	
3	Cross-Selling Laden/Café	
4	Räumliche Verbindung reduziert jeweils Ladenmiete	
5	Gleichzeitig Verkauf Eintrittskarten Museum	
6	Unterstützung des „örtlichen“ Bäckergewerbes	
7	Belebung des Gesamtkonzeptes	
8	Arbeitsmarkteffekt	

Abb. 23 - Chancen Café

Als großes Risiko sehen die Teilnehmer der Werkstatt die aufzubringenden hohen Mietkosten, die aufgrund der benötigten Frequenzlage gedeckt werden müssen. Auch die relativ hohen Personalkosten stellen ein weiteres Risiko für das Konzept dar. Auch die Rüstkosten stellen für die Werkstattteilnehmer ein hohes Risiko dar. So bedeuten hohe Kosten gleichzeitig, dass das Café ganzjährig gut besucht sein muss, um die nötigen Einnahmen aufbringen zu können.

	RISIKEN	Bedeutung
1	Mietkosten wegen nötiger Frequenzlage	
2	Veranstaltungen fangen Saisonschwankungen nicht auf	
3	Personalkosten	
4.	Rüstkosten Café & Laden	

Abb. 24 - Risiken Café

4.3.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept

Aufgrund der örtlich bestehenden Wettbewerbssituation rückten die Teilnehmer der Werkstatt von einem integrierten reinen Café-Angebot spürbar ab. Es wird eher das Kleinkunstkonzept mit temporärer Bewirtung favorisiert. Auch dieses Konzept würde zu einer Angebotsverdichtung führen. So sollte die Eröffnung des (Kleinkunst-)Cafés mit der Ladeneröffnung einhergehen oder kurz danach stattfinden. So könnten im Café stattfindende Kleinkunstauftritte die Bekanntheit des Konzepts steigern und nötige Umsätze generieren.

Mit dieser Ausrichtung sieht das Beraterteam dieses Angebot als **wichtigen Baustein** im Gesamtkonzept.

	STRATEGIE	Bedeutung
1	Angebotsverdichtung (nach oder mit Ladeneröffnung)	
2	Mit Veranstaltungskonzept kombinieren	
3	Personalteilung Shop/Café/ Museum	
4	Produktangebot aus Laden	

Abb. 25 - Strategie Café

4.4 Konzeptoption Museum

Eine weitere Konzeptoption ist die Integration eines Museums bzw. einer Ausstellung in das Gesamtkonzept.

4.4.1 Stärken und Schwächen

Ein Museum bzw. eine Ausstellung ist eine gute Möglichkeit um das Verständnis für die Region nicht nur bei Besuchern von außerhalb zu fördern. Auch die Einwohner der Region selbst können durch ein Museum, in dem beispielsweise die Kultur und die Traditionen der Region thematisiert werden, für ihre Heimat sensibilisiert werden. Dies sehen viele Werkstattteilnehmer als Stärke der Konzeptoption.

Ein weiterer Vorteil dieser Konzeptoption ist der Standort. So benötigt ein Museum bzw. eine Ausstellung in aller Regel keine gut frequentierte Lage. Menschen planen meist vorher ein Museum zu besuchen und informieren sich daher vorab. Anders als es oft beim Café der Fall ist, ist ein Museumsbesuch zumeist keine spontane Entscheidung. Die Mietkosten können daher weitestgehend gering gehalten werden.

Auch die Funktion als Frequenzbringer sehen die Werkstattteilnehmer als Stärke. Durch ein qualitativ hochwertiges, thematisch interessant aufbereitetes Museum kann die Besucherzahl in Wallgau gesteigert werden. Menschen, die sich zuvor vielleicht einzig und allein für das Museum interessierten, können durch dieses für die Region begeistert werden und weitere Angebote in Wallgau nutzen.

	STÄRKEN	Bedeutung
1	Frequenzbringer	
2	Verständnisförderung für Region	
3	Benötigt – bei hoher Qualität - an sich keinen Frequenzstandort	

Abb. 26 - Stärken Museum

	SCHWÄCHEN	Bedeutung
1	Geringe Besuchshäufigkeit	
2	Eintrittspreise wirkt als Zugangssperre	
3	Betreuungs- und Sicherungsbedarf	
4	Raumbedarf der Exponate (Ausstellung und Lagerung)	
5	Originalitätsbedürfnis	

Abb. 27 - Schwächen Museum

Um das Interesse für die Konzeptoption Museum (über-)regional zu wecken bedarf es an Originalität. Das Museum muss Themen besonders originell verpacken um die Menschen dazu zu bewegen die Kosten der Anfahrt und des Eintrittspreises auf sich zu nehmen. Die große Schwierigkeit ein solches Konzept zu entwickeln stellt für viele Werkstattteilnehmer eine Schwäche dar.

Hinzu kommt der große Flächenbedarf der für die Ausstellung und Lagerung der Exponate benötigt wird. So sollten die Exponate in einem qualitativ hochwertigen Museum großflächig zur Schau gestellt werden. Zudem müssen sie gesichert und betreut werden. Auch müssen die Exponate ordnungsgemäß gesichert werden, um Unfälle zu vermeiden. Auch das Aufstellen, die Lagerung und das Säubern der Ausstellungsstücke muss von dem entsprechenden Personal betreut und durchgeführt werden. Das alles führt wiederrum zu Personalbedarf und steigenden Kosten, in denen die Werkstattteilnehmer Nachteile sehen.

4.4.2 Chancen und Risiken

Eine besonders große Chance, die durch ein Museum entstehen kann, sehen die Werkstattteilnehmer im Imagebildungseffekt. Das überregionale Interesse und die Faszination für Wallgau und ihre Region können durch ein Museum bei Menschen von außerhalb geweckt werden. Eine weitere Chance sehen die Werkstattteilnehmer im Museumsshop. So kann

durch den Verkauf von Produkten zusätzlicher Umsatz generiert werden.

	CHANCEN	Bedeutung
1	Erhöht Aufenthaltsdauer im Gesamtkonzept	
2	Imagebildungseffekt	
3	Museumsshop liefert Produkte/Umsatz	

Abb. 28 - Chancen Museum

	RISIKEN	Bedeutung
1	Nimmt anderen Konzepten zu viel Platz weg	
2	Wettbewerb in der Region zu stark	
3	Originalität fehlt	

Abb. 29 - Risiken Museum

Ein Risiko welches die Teilnehmer der Werkstatt für besonders hoch einschätzen ist für die Attraktivität nötige Originalität.

Wenn das Museum im Kirchenböbl untergebracht wird könnte sich aus dem großen Flächenbedarf ein weiteres Risiko ergeben. So beansprucht ein Museum enorm viel Platz wodurch die dort vorhandene begrenzte Fläche für die anderen Konzepte nicht ausreichen könnte.

4.4.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept

Die Teilnehmer der Werkstatt schreiben dem Museumskonzept nur dann eine **mittlere Bedeutung** zu, wenn es sich um eine Ausstellung und nicht um ein Museum handelt. Ein Museum halten die Beteiligten für nicht notwendig. Als Strategien, um mögliche Schwächen und Risiken zu umgehen, werden folgenden Möglichkeiten eine besonders hohe Bedeutung zugeschrieben:

Zum einen ist eine originelle Idee und die Sicherung eines Alleinstellungsmerkmals unumgänglich um das Interesse potenzieller Besucher zu wecken. So muss das Museums- bzw. Ausstellungskonzept „neu" sein und sich von den Angeboten in der Umgebung unterscheiden.

Eine Dauer-Ausstellung zu Beginn verringert den Aufwand und die Kosten den ein permanenter Ausstellungswechsel mit sich bringt erheblich und könnte eine zusätzliche Strategie sein. Außerdem sollte vorerst ein Thema gewählt werden, welches einen geringen Flächenbedarf hat. So können Mietkosten eingespart und das Risiko, dass den anderen Konzepten zu viel Platz weggenommen wird verhindert werden.

Die Möglichkeit einer Förderung des Konzepts z.B. durch die Landesstelle für nichtstaatliche Museen oder mit Hilfe anderer Institutionen könnte zudem bei der Finanzierung helfen und sollte vorab geklärt werden. Das eingehen einer Kooperation mit dem Werdenfels Museum in Mittenwald wird von den Teilnehmern als weitere bedeutende Strategie bewertet. So könnte solch eine Kooperation gerade in der Anfangsphase dabei helfen auf das Konzept aufmerksam zu machen.

	STRATEGIE	Bedeutung
1	Originelle Idee finden	
2	Alleinstellungsmerkmal in der Region sichern	
3	Café und Museum zum Start verbinden	
4	Förderung (Landesstelle für nichtstaatl. Museen) klären	
5	Kooperation mit Werdenfels Museum Mittenwald	
6	Mit Dauer-Ausstellung beginnen	
7	Thema mit geringem Flächenbedarf wählen	

Abb. 30 - Strategie Museum

4.5 Konzeptoption Kräutergarten

Das Thema Kräuter ist derzeit in aller Munde und dem Beraterteam wurde bei dem Besuch anderer Konzeptmöglichkeiten die Vielfalt dieser Thematik bewusst. So können Kräuter dank ihrer heilenden Wirkung nicht nur zu medizinischen Produkten weiterverarbeitet werden, sondern finden auch in zahlreichen Koch- und Backrezepten ihre Anwendung. Kräutergärten dienen aber nicht einzig und allein der Funktion die darin wachsenden Pflanzen weiterzuverarbeiten, sie dienen auch der Erholung und Lehre. Zusammen mit den Werkstattteilnehmern hat **SK Standort & Kommune** deshalb die Konzeptoption eines Kräutergartens für den Standort in Wallgau bewertet.

4.5.1 Stärken und Schwächen

Ein Kräutergarten leistet einen maßgeblichen Beitrag zur Natur- und Heimatkunde da dort die regionale Flora gezeigt und genau beschrieben wird. So dient er als Wissensvermittler und das nicht nur für Schulklassen und pflanzenbegeisterte, sondern auch für Laien.

Darüber hinaus kann er als Abrundung für das Gesamtkonzept dienen und beispielsweise durch Sitzbänke und kleine Teiche ein angenehmes und erholsames Ambiente schaffen.

Zudem dient der Kräutergarten bzw. die dort wachsenden Kräuter als Lieferant für zahlreiche Produkte die wiederrum im Laden und im Café weiterverkauft werden können.

	STÄRKEN	Bedeutung
1	Produktionsfläche für Shop-Produkte	
2	Natur- und Heimatkundebeitrag	
3	Abrundung Ambiente	
4	Produktvielfalt (Düfte, Salben, Seifen, Bücher, ...)	

Abb. 31 - Stärken Kräutergarten

Den Schwächen werden von den Werkstattteilnehmern eine eher mittelschwere Bedeutung zugeschrieben. Diese sind zum einen die saisonale Aktivität die durch die Witterungsverhältnisse bedingt ist sowie die Flächenintensivität.

	SCHWÄCHEN	Bedeutung
1	Saisonale Aktivität	
2	Flächenintensiv	

Abb. 32 - Schwächen Kräutergarten

4.5.2 Chancen und Risiken

Die Chancen welche sich aus den Stärken ergeben sind vielfältig. Dass der Kräutergarten eine nebengewerbliche Grundlage sein kann hat für die Werkstattteilnehmer eine besonders hohe Bedeutung. So können die darin wachsenden Kräuter zu zahlreichen Produkten wie Seifen, Düfte oder Salben weiterverarbeitet und verkauft werden. Zudem können Veranstaltungen wie Kräuterwanderungen oder auf Kräuter spezialisierte Kochkurse als Einnahmequelle dienen.

Die Beschäftigung mit der heimischen Flora dient außerdem der regionalen Identitätssteigerung. Einwohner und Gäste können sich gezielt mit den hiesigen Pflanzen auseinandersetzen und sich über deren Wirkung informieren. Gemeinsame Unternehmungen wie Kräuterwanderungen fördern das Zugehörigkeitsgefühl und dienen der Identifikation mit der Region. Zudem bieten die vielfältigen Kräuterprodukte die Chance sich als Alleinstellungsmerkmal zu positionieren und dieses zu fördern.

Die Förderung des Gesundheitssektors wird von den Werkstattteilnehmern als weitere Chance gesehen. Dieser Bereich ist in der Region eine wachsende Branche. Daran sollte auch Wallgau Nutzen ziehen.

	CHANCEN	Bedeutung
1	Veranstaltungsinhalt	
2	Produktivere Flächennutzung	
3	Nebengewerbliche Grundlage	
4	Regionale Identitätssteigerung	
5	Förderung Gesundheitssektor	
6	Produkte fördern Alleinstellungsmarkmal	

Abb. 33 Chancen Kräutergarten

Wie schon bei den Schwächen werden auch den Risiken von den Teilnehmern der Werkstatt eine mittelschwere Bedeutung zugeschrieben. So sind die Kräuter stark von den Witterungsverhältnissen abhängig. Das Risiko, aufgrund von ungünstigen Wetterverhältnissen geringe Erträge zu ernten, ist daher gegeben. Auch könnten Absatzprobleme ein Risiko darstellen.

	RISIKEN	Bedeutung
1	Wetterabhängiger Ernteertrag	
2	Absatzprobleme	

Abb. 34 - Risiken Kräutergarten

4.5.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept

Zu Beginn muss ein Verantwortlicher gefunden werden, der sich um die Organisation des Kräutergartens, die Produkte und mögliche Veranstaltungen kümmert. Zudem muss man sich über die Produktionsflächen im Klaren sein: Soll es einen großen Kräutergarten in der Ortsmitte geben oder ist es besser mehrere kleine „Stationen" über den Ort verteilt zu schaffen?

Ein Produkt- und Veranstaltungskonzept sollte außerdem zu Beginn der Planung entwickelt werden. Welche Produkte und Veranstaltungen wollen/können angeboten werden?

Der Absatz der einzelnen Produkte kann sehr gut im Web-Shop getestet werden. So kann in der Anfangsphase nur eine kleine Produktvielfalt angeboten und bei Bedarf erweitert werden, was eine weitere Strategie sein kann.

Alles in allem schrieben die Werkstattteilnehmer dem Kräutergarten mit 4 von 5 „Bedeutungspunkten" eine relativ hohe Bedeutung zu.

	STRATEGIE	Bedeutung
1	Produktionsflächen selektieren (Mitte oder Streuung über den Ort?)	
2	Verantwortliche finden	
3	Produkt- und Veranstaltungskonzept entwickeln	
4	Proben in Gästezimmern	
5	Absatz über Webshop testen	

Abb. 35 - Strategie Kräutergarten

Zur Vermeidung von Absatzproblemen und zur Bewerbung der Produkte empfiehlt sich ein Einsatz der Produkte bei den Beherbergungsbetrieben in Wallgau und in der Region.

4.6 Konzeptoption Handwerk / Werkstatt

Die Idee zu einer Werkstatt bzw. einem Schauwerken basiert auf den Erfahrungen des Beraterteams von **SK Standort & Kommune** in der Einrichtung von FabLabs und fand beim Besuch des Café-Bistro Thein in Bad Hindelang eine ähnliche Umsetzung durch die dortige Integration einer Lederwerkstatt. Auch in Wallgau könnten in den bestehenden oder stillgelegten Werkstätten in regelmäßigen Abständen Veranstaltungen für Schaulustige und Kurse für Lernwillige stattfinden. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse und wie die Werkstattteilnehmer die Bedeutung dieser Konzeptoption im Gesamtkonzept bewertet haben, werden im Folgenden genauer erläutert.

4.6.1 Stärken und Schwächen

Mit Hilfe einer für die Öffentlichkeit zugänglichen Werkstatt können regionale Besonderheiten (z.B. Werkzeuge, Handwerkskunst) dargestellt werden. Nicht nur für die Feriengäste wird so ein Freizeitangebot geschaffen. Auch die einheimische Bevölkerung profitiert von dem erweiterten Angebot welches deren Bewusstsein für die Heimat stärkt und identifikationsstiftend wirkt.

Als weitere Stärke bewerten die Werkstattteilnehmer die Möglichkeit Senioren die früher im Handwerk tätig waren in das Konzept mit einzubinden. So können diese die Aufsicht in der Werkstatt übernehmen, Hilfestellungen leisten, Handwerkskurse geben oder sich beim Werken auf die Finger schauen lassen.

Ein weiterer Vorteil ist die Wetter- und saisonale Unabhängigkeit des Angebots. Auch bei schlechtem Wetter kann der Betrieb in der Werkstatt weitergehen. Zudem bietet es eine Ersatzbeschäftigung für Feriengäste, deren geplante Touren vielleicht aufgrund von ungünstigen Witterungsverhältnissen ausfallen müssen.

	STÄRKEN	Bedeutung
1	Darstellung regionaler Besonderheiten	
2	Bewusstseinsstärkung der Einheimischen	
3	Einbindung der Senioren aus dem Handwerk	
4	Nutzung von „ruhenden“ Werkzeugen	
5	Wetter- und saisonal unabhängiges Angebot	

Abb. 36 - Stärken Handwerk/Werkstatt

Schwächen von besonders hoher Bedeutung konnten auch bei dieser Konzeptoption nicht ausgemacht werden. Lediglich der Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen, die beim Bedienen schwerer Maschinen anfällt und der Aufsichtspflicht die gewährleistet sein muss, um Unfälle und Verletzungen zu vermeiden, werden eine mittlere Bedeutung zugesprochen.

	SCHWÄCHEN	Bedeutung
1	Sicherheitsbestimmungen	
2	Aufsichtspflicht	

Abb. 37 - Schwächen Handwerk/Werkstatt

4.6.2 Chancen und Risiken

Als Chancen mit sehr hoher Bedeutung sehen die Werkstattteilnehmer zum einen die Sicherung von Traditionen. So kann durch das Leben dieser alten Traditionen das Wissen bewahrt und weitergegeben werden. Traditionelle Techniken und Fertigkeiten werden überliefert und geraten so nicht in Vergessenheit. Auch die Einnahmen bei Kursen stellt eine Chance für das Konzept dar, da so Ausgaben und Wartungskosten bezahlt werden können und die Senioren zusätzlich zu ihrer Rente einen kleinen Nebenverdienst haben.

Dass das Konzept ein zusätzliches touristisches Unterhaltungsangebot darstellen kann, bietet die Chance einer Attraktivitätssteigerung Wallgaus. Je mehr qualitativ hochwertige Angebote es gibt, desto größer ist die Anziehungskraft der Gemeinde für Touristen.

Die Einbindung der Senioren, die früher im Handwerk tätig waren, würdigt diese und lässt sie aktiv werden, um so die Gemeinde mitzugestalten.

Eine weitere Chance die sich aus dem Handwerk bzw. einer Werkstatt ergibt, ist die regionale Imageförderung. So bietet sich die Möglichkeit, dass durch den nachhaltigen Umgang der Gemeinde mit alten Traditionen das Ansehen Wallgaus in der Region steigt.

	CHANCEN	Bedeutung
1	Zusätzliches touristisches Unterhaltungsangebot	
2	Integration/Würdigung der Senioren im Handwerk	
3	Tradition sichern	
4	Einnahmequelle bei Kursen	
5	Sinnvolle Nutzung stillgelegter Werkzeuge	
6	Regionale Imageförderung	
7	Überlieferung traditioneller Techniken/Fertigkeiten	

Abb. 38 Chancen Handwerk/Werkstatt

Bei dieser Konzeptoption ist ganz klar das Risiko der Unfallgefahr zu nennen. Wo mit Maschinen gearbeitet wird erfordert es ganz genauer Aufsicht. Vor allem wenn Kinder an Kursen teilnehmen muss diese gründliche Aufsicht gewährleistet sein.

Auch das finanzielle Risiko ist zu erwähnen. Das Anmieten einer Werkstatt ist mit Kosten verbunden. Für Handwerkskurse und das Schauwerken wird Personal benötigt. Auch die Materialien müssen zuvor bezahlt werden. So besteht das Risiko, dass die Einnahmen die Kosten nicht decken, wenn die Nachfrage zu gering ist.

	RISIKEN	Bedeutung
1	Unfallgefahr	
2	Finanzielles Risiko	

Abb. 39 - Risiken Handwerk/Werkstatt

4.6.3 Strategie und Bedeutung im Gesamtkonzept

Die Werkstattteilnehmer schreiben der Konzeptoption Handwerk und Werkstatt eine **mittlere Bedeutung** im Gesamtkonzept zu. Mögliche Strategien um Schwächen und Risiken zu umgehen sehen sie vor allem indem sie einen Verantwortlichen finden, der sich um die Organisation und Anmeldung zu den Kursen kümmert. Zudem kann das finanzielle Risiko eingeschränkt werden, wenn bereits gebrauchtes Werkstattmaterial und -einrichtung herangezogen wird. Ein Kursprogramm hilft bei der Vermarktung des Konzepts und „Gesellen" sollten ausgebildet werden, die die Handwerkskurse dann eigenständig durchführen und leiten können. Eine weitere Möglichkeit Kosten einzusparen sehen die Teilnehmer darin, das Konzept auf mehrere Werkstätten in ganz Wallgau zu verteilen. So können zum einen Kosten durch die Anmietung und die Einrichtung einer neuer Werkstatt gespart werden und es bei Bedarf können mehrere Veranstaltungen parallel stattfinden. Zudem erhalten die Kursteilnehmer einen echteren Einblick in die Gemeinde und in das Leben darin.

	STRATEGIE	Bedeutung
1	Verantwortlichen finden	
2	Suche von Werkstattmaterial und -einrichtung	
3	Kursprogramm entwickeln	
4	„Gesellen" ausbilden	
5	Offenes Konzept testen	
6	Auf verschiedene Werkstätten in Wallgau verteilen	

Abb. 40 - Strategie Handwerk/Werkstatt

5. Angebotswelten

Nach der Herausbildung der möglichen Strategien für die einzelnen Angebotsbausteine wurden die Teilnehmer der 2. Projektwerkstatt gebeten, die Bedeutung der Produkte aus Ihrer Sicht und Erfahrung bzw. Kenntnis der Region festzulegen, wie realistisch es ist, die jeweiligen Angebote nach Wallgau zu bringen.

Ziel war es, vor dem nun erreichten Hintergrundwissen der Möglichkeiten eine Bewertung der realistischen Umsetzung für Wallgau zu bekommen.

5.1 Produktwelt

5.1.1 Web-Shop und Laden

Für das mögliche Produktspektrum für beide Optionen Laden und Web-Shop ergab sich das folgende Portfolio:

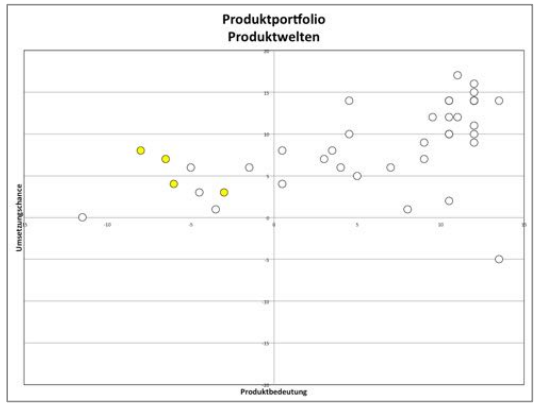


Abb. 41 - Produktportfolio Produktwelten

Ergänzt um die Namen der Hersteller bzw. Anbieter ergibt sich folgendes Bild:

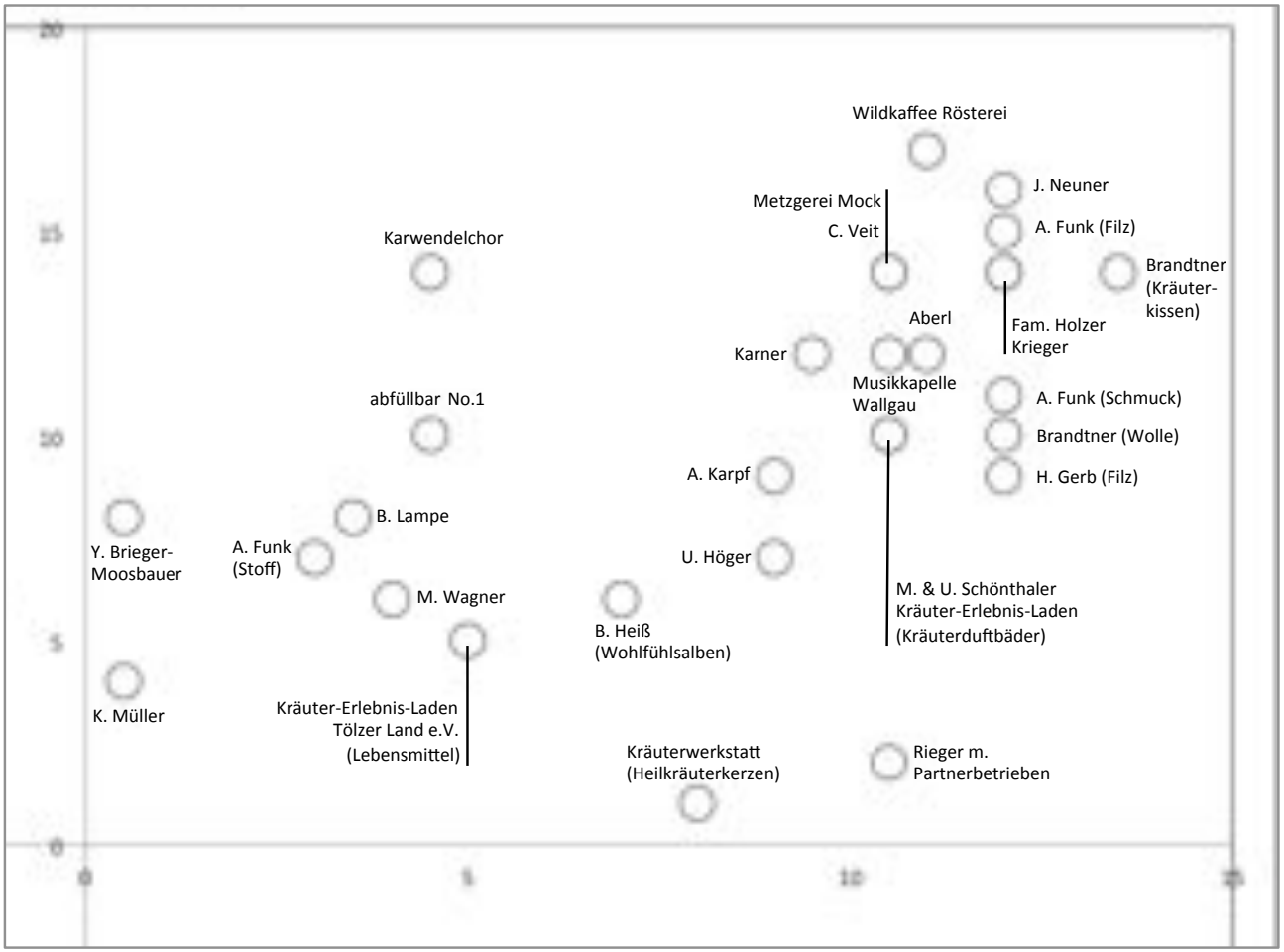


Abb. 42 - Produktwelt inkl. Anbieter

Diese Darstellung und Bewertung beansprucht keine Vollständigkeit der Möglichkeiten, sondern sind ein erster Überblick möglicher Anbieter für einen Start des Produktangebotes im Web-Shop und im Laden. In-

wieweit die Anbieter sich letztendlich beteiligen werden hängt noch von vielen Faktoren ab. Das folgende Bild zeigt die damit mögliche Produktpalette, die für die betriebswirtschaftliche Chancenbewertung (s. Punkt 7) eine wichtige Grundlage darstellt.

Ein schneller Blick auf die Produkte zeigt folgende Sortimente auf:

- Wolle
- Lebensmittel
- Keramik
- Schmuck
- Kräuterprodukte
- Glas/Porzellan
- Holzkunst
- Stein
- Filz
- Kerzen
- Metalldesign
- Werkzeuge
- Musikerzeugnisse

Abb. 43 - Mögliche Produktpalette Produktwelt

Diese Produktvielfalt könnte einen attraktiven Angebotsmix bereits von Beginn an ermöglichen.

5.1.2 Märkte

Märkte spielen für die Attraktivierung des Gesamtkonzeptes und damit der Gemeinde Wallgau eine entscheidende Rolle. Vor allem Wochen- und saisonale Märkte prägen den Ortscharakter und schaffen Frequenz. Daher sehen das Beraterteam sowie die Werkstattteilnehmer eine große Bedeutung in der Veranstaltung derartiger Märkte.

Wallgau blickt auf eine sehr gute Erfahrung mit dem Adventsmarkt im letzten Jahr zurück. Der Erfolg der Veranstaltung, initiiert von Wallgau Aktiv e.V., lag insbesondere an der sehr guten Auswahl von Handwerkern und deren Produkte, die sich von anderen Märkten positiv abhoben. Die Frequenz und das positive Echo war hervorragend und mach Mut weitere Märkte in dieser Richtung anzubieten.

Im Zuge der Umsetzung des Kräutergartens sollte die Gemeinde zudem über einen Kräutermarkt nachdenken. Dieser könnte die aus den Kräutern produzierten Produkte anbieten sowie die Besucher über Kräuterveranstaltungen und -kurse informieren.

Auch ein Handwerkermarkt könnte sich anbieten. Dieser wird allerdings von den Werkstattteilnehmern nur mit mittlerer Bedeutung belegt.

Zwar schreiben im Allgemeinen die Werkstattteilnehmer den Märkten nur eine mittlere Bedeutung zu, das Beraterteam schätzt diese jedoch höher ein. Wallgau benötigt eine höhere Ganzjahresfrequenz (s. Säule 3 in der Ausgangslage), die durch saisonale und Wochenmärkte gestützt werden kann.

Abb. 44 - Adventsmarkt Wallgau

Quelle: Wallgau aktiv e.V.

5.2 Kräuterwelt

Für die Kräuterwelt ergab sich folgendes Produktportfolio.

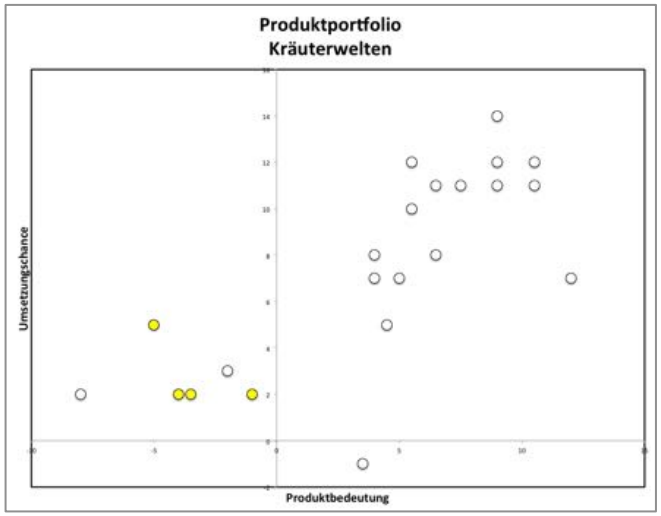


Abb. 45 - Produktportfolio Kräuterwelten

Wie bereits bei der Produktwelt erläutert, beansprucht auch die Darstellung und Bewertung der möglichen Angebote für die Kräuterwelt keine Vollständigkeit. Es wird lediglich ein erster Überblick möglicher Angebote gegeben. Angebote, die im Quadranten rechts oben liegen sind wieder von hoher Umsetzungschance und Bedeutung.

Die gelb eingefärbten Punkte stellen Angebote dar, bei denen sich die Werkstatteilnehmer unsicher in ihrer Bewertung waren. Hier sollte bei der Realisierung eine besondere Prüfung stattfinden, inwieweit diese Angebote dennoch relevant sind.

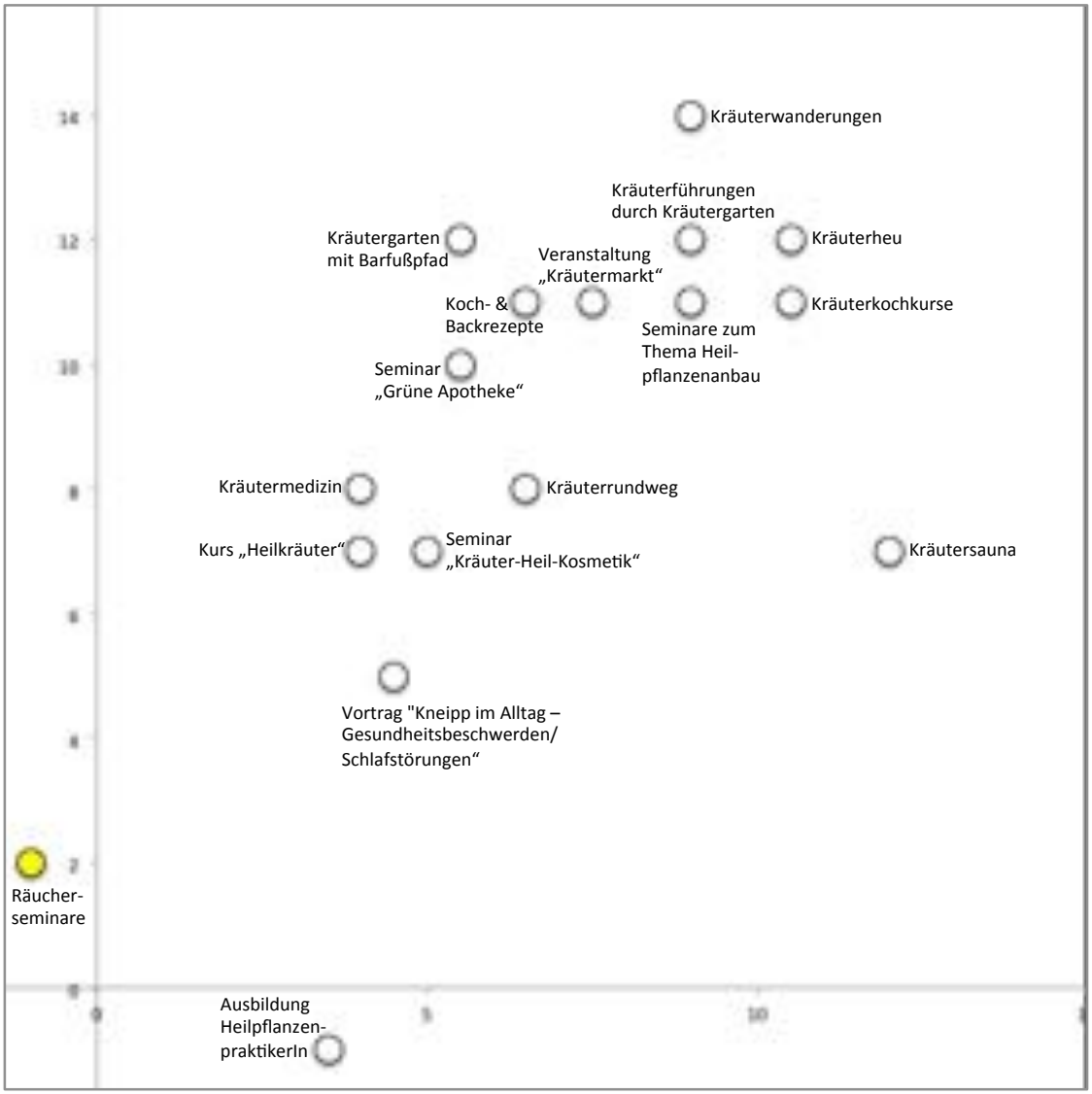


Abb. 46 - Angebote Kräuterwelt

Das folgende Bild zeigt die mögliche Angebotsvielfalt. Diese setzt sich aus folgenden möglichen Veranstaltungen und Aktivitäten zusammen:

- Kräuterrundweg
- Kräutermarkt
- Ausbildung Heilpflanzenpraktiker/-in
- Vorträge (z.B. „Kneipp im Alltag – Gelenkbeschwerden/Schlafstörungen")
- Kräutergarten mit Barfußpfad
- Koch- und Backrezepte
- Seminare (Themen: „Heilpflanzenanbau", räuchern, „Grüne Apotheke – Allerlei Pflanzen-Rührereien", „Kräuter-Heilkosmetik – natürliche Körperpflege")
- Kräuterheu als Ganzkörperpackung, Wickel- & Kneipptherapeutikum
- Kurse (z.B. über Heilkräuter, Kräuterkochkurse)
- Kräutersauna
- Kräutermedizin (z.B. Rezepte gegen Husten, Schlafkissen)
- Kräuterführungen durch Kräutergarten
- Kräuterwanderungen

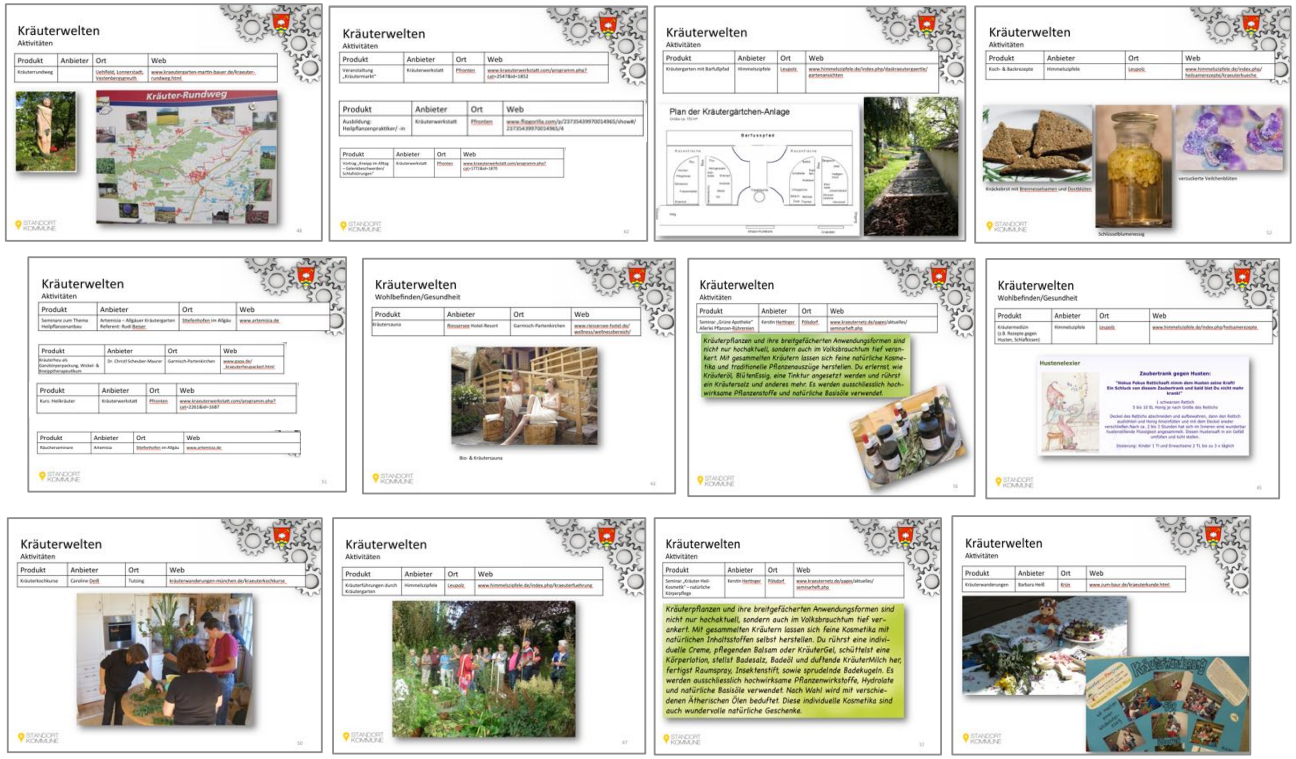


Abb. 47 - Mögliche Angebotspalette Kräuterwelt

5.3 Museums- und Veranstaltungswelt

Wie bereits erwähnt, ist sich das Beraterteam zusammen mit den Werkstattteilnehmern einig, dass eine (Dauer-)Ausstellung für den Standort in Wallgau besser geeignet ist als ein herkömmliches Museumskonzept. Bei der Suche nach einem, für sowohl Einheimische als auch Touristen interessantem Thema, mussten die Aspekte Originalität, Regionalität und Identität berücksichtigt werden. So sollte der Inhalt der Ausstellung im weitesten Sinne einzigartig sein und einen regionalen Bezug aufweisen können. Die Bewohner Wallgaus und der Region müssen sich mit der dort ausgestellten Thematik identifizieren können. Beachtet man diese drei Aspekte, wird deutlich, dass die Biathletin Magdalena Neuner, ihr Einverständnis vorausgesetzt, als Thema der Ausstellung bestens geeignet wäre.

Dies wird zudem durch den großen Erfolg der Magdalena Neuner Medaillen Ausstellung im Jahr 2012 unterstrichen, die aufgrund der starken Nachfrage verlängert werden musste (165 Besucher innerhalb von 2 Stunden!). Damals wurden neben ihren Weltcup-Kristallkugeln und Medaillen auch andere ihrer Erinnerungsstücke ausgestellt. Auch der schnelle Ausverkauf ihrer Fan-Artikel weißt auf das große Interesse an ihrer Person hin und würde eine gute Voraussetzung für eine (Dauer-)Ausstellung über Magdalena Neuner darstellen.

Abb. 48 - Magdalena Neuner Medaillen Ausstellung 2012

Quelle: focus.de Foto: Joscha Thieringer

5.4 Werkstattwelt

Es gibt viele Themen und Materialien mit denen die Werkstattwelt mit Inhalten gefüllt werden kann. So bietet sich v.a. der in der Alpenregion weit verbreitete Baustoff Holz an. Dieser wird in der Region rund um Wallgau vielfältig eingesetzt und weiterverarbeitet. Aufgrund des örtlichen Know-Hows sehen die Werkstattteilnehmer eine große und bedeutende Chance dieses Ausgangsprodukt als Werkstattthema zu wählen und umzusetzen.

Aber auch das Thema Keramik erachten viele Werkstattteilnehmer für interessant und bewerten dieses mit einer recht hohen Umsetzungschance.

Insbesondere dann, wenn Wallgau einen Kräutergarten anlegt und in Bezug auf die beschriebenen möglichen Angebote der Kräuterwelt, bietet sich eine Kräuterwerkstatt an. In dieser können die Kursteilnehmer z.B. das Zusammenmischen von Salben erlernen oder sich an Koch- und Backrezepten mit Kräutern versuchen.

Auch das Thema Kochen halten die Werkstattteilnehmer für interessant. Vor allem die Idee spezielle Kochkurse für Kinder anzubieten fand in dem Werkstatttreffen positive Resonanz.

Die Produktion von Lebensmitteln als Thema aufzugreifen ist ebenso eine weitere Möglichkeit. So könnte z.B. den Besuchern die Möglichkeit gegeben werden den Herstellern bei der Fleisch- und Milchproduktion über die Schulter zu schauen, oder einen Einblick in die Schnapsherstellung zu bekommen.

Die Herstellung von Schmuckstücken könnte eine weitere Idee sein. So könnten Schmuckhersteller aus der Region Workshops anbieten in denen sie zusammen mit den Teilnehmern individuelle Schmuckstücke anfertigen.

Das Thema Strickwaren kann durchaus auch in die Werkstattwelt mit einfließen. Insbesondere in der kalten Jahreszeit könnten Strickkurse angeboten und eine rege Beteiligung finden.

6. Konzeptempfehlung

6.1 Relevante Bausteine und deren Gestaltung

Das Beraterteam sowie die Werkstattteilnehmer erachten die beschriebenen sechs Konzeptoptionen für das Gesamtkonzept grundsätzlich für realistisch. Sie halten die Umsetzung aller Optionen für notwendig, um eine hohe Attraktivität des Gesamtkonzeptes zu erreichen.

Bei der Umsetzung der einzelnen Optionen muss jedoch die jeweilige Situation in Wallgau berücksichtigt und die Konzepte auf diese angepasst werden. So sollten die strategischen Hinweise für die einzelnen Konzeptoptionen beachtet werden, um u.a. den Bestand in der Gemeinde nicht durch die neuen Angebote zu gefährden.

Zum einen wurde in der Werkstatt deutlich, dass ein weiteres Café, aufgrund des bereits vorhandenen Angebotes, von den Einwohnern Wallgaus nicht erwünscht ist. Stattdessen wird ein Kleinkunstkonzept mit nur temporärer Bewirtung favorisiert.

Auch das Museum sollte kein Teil des Gesamtkonzeptes werden. Anstelle dessen sollte eine (Dauer-) Ausstellung in das Gesamtkonzept integriert werden. Eine mögliche Thematik für solch eine Ausstellung wird unter Punkt *5. Museums- und Ausstellungswelten* vorgestellt.

Zudem sollte die Möglichkeit in Betracht gezogen werden nicht alle Angebote des Gesamtkonzeptes in den Kirchenböbl unterzubringen. Eine Verteilung im Ort könnte v.a. beim Kräutergarten sowie bei der Konzeptoption Handwerk/Werkstattwelten in Erwägung gezogen werden.

6.2 Flächenkonzept

Daraus ergibt sich ein erstes Flächenkonzept:

Baustein	1.Schätzung WS 1 in qm	Empfehlung in qm	Standortoptionen
Webshop	200	50	unbestimmt, später zumindest Lager in Laden integriert
Laden inkl. Lager	50	150	
Café	20 - 50	100	Kleinkunstveranstaltungen mit temporärer Bewirtschaftung
Veranstaltungen	500 - 600	s.o.	
Museum	100 und mehr	50 - 100	In Dorfmitte
Kräutergarten	-	500 - 1000	verteilt über den Ort, evtl .auch auf Almen
Werkstatt	100	50 -100	verteilt über den Ort, einen Standort in der Dorfmitte (z.B. Schauküche)

Tab. 3 - Bausteinflächen

Die durch den Entwicklungsprozess beeinflussten Bewertungen der Einsatz- und Realisierungsmöglichkeiten der verschiedenen Konzeptbausteine, ergab eine von der Bedarfsschätzung während des 1.Workshops spürbare Abweichung im Flächenkonzept.

Auch bei einer Berücksichtigung der verschiedenen Standortoptionen und einer möglichen Verteilung des Angebotes an verschiedene Orte in Wallgau wird deutlich, dass eine Fläche von ca. 300 qm im Kirchenböbl notwendig wäre.

Es stellt sich die Frage, ob der aktuelle Bau diese Flächen zur Verfügung stellen kann. Hier muss eine bauliche und technische Prüfung Aufschluss geben.

Sollte dies nicht im Kirchenböbl realisierbar sein, so empfiehlt das Beraterteam am Standort unbedingt festzuhalten und entweder durch Umbauten oder durch einen Neubau das Konzept zu realisieren.

Diese Überlegungen setzen voraus, dass die anschließende betriebswirtschaftliche Bewertung eine erfolgreiche Realisierung signalisiert.

7. Betriebswirtschaftliche Bewertung Produktwelt

Aufgabe ist es die verschiedenen, oben skizzierten Vorhaben aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu hinterfragen und im Hinblick auf deren Rentabilität und Tragfähigkeit zu bewerten. Ziel ist dabei eine Entscheidungsunterstützung für die Umsetzung der Konzeptideen im Rahmen der „Zugspitzwelten Wallgau" (siehe Seite 49) zu bieten.

Aktuell liegen für die folgenden Konzeptoptionen noch keine konkreten, betriebswirtschaftlich verwertbaren Informationen vor:

- Kräutergarten
- Museum
- Handwerk/Dorfwerkstatt

Eine betriebswirtschaftliche Analyse, die unter Umsatz- und Kostenaspekten die Rentabilität und Ertragfähigkeit der Ideen untersucht, ist hier zum aktuellen Stand noch nicht möglich. Um eine ernsthafte Betrachtung anstellen zu können, sollten die Ideen weiter verfeinert werden.

Anders gestaltet es sich bei der Produktwelt. Im Rahmen der durchgeführten Workshops wurde die Realisierung der Produktwelt einhellig befürwortet. Die Produktwelt umfasst einen Webshop sowie die (voraussichtlich zeitversetzte) Realisierung eines Ladens mit Produkten aus der Region ohne Lebensmittelvollsortiment.

Beides - Webshop und Dorfladen - gehören zusammen und bieten gegenseitig Synergieeffekte (sowohl im Hinblick auf die Vermarktung als auch z.B. in Punkto Warenlagerung und Personalkosten).

Basierend auf den vorliegenden Informationen aus der Produktwelt wurden eine Break-Even-Berechnung sowie ein Planszenario erstellt.

7.1 Vorgehensweise

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Betrachtung wurden für die Produktwelt Annahmen getroffen und darauf aufbauend eine Break-Even-Berechnung erstellt, die Auskunft zur Tragfähigkeit gibt. Zudem wurde eine Planrechnung, insb. ein Umsatzszenario erstellt.

Ziel ist es entscheidungsunterstützend Grundaussagen zu ermitteln wie etwa:

- Ab welchen Umsatzzahlen bzw. Schwellenwerten (bezogen auf die getroffenen Annahmen) kann eine Tragfähigkeit der Produktwelt erreicht werden?
- Mit welchen laufenden Kosten kann gerechnet werden?
- Welcher Invest kann mit welchen (öffentlichen) Finanzierungsbausteinen realisiert werden kann?
- Erscheint insgesamt eine Umsetzung nicht nur inhaltlich, sondern auch aus kritischer, betriebswirtschaftlicher Betrachtung heraus erfolgversprechend?

Eine Umsatzabschätzung ist naturgemäß mit vielen Unsicherheiten behaftet. Aufbauend auf einer sorgfältigen Kostenkalkulation kann aber vergleichsweise stabil ein Mindestumsatz errechnet werden, ab dem ein Vorhaben seine Tragfähigkeit erreicht. Im Rahmen dieser betriebswirtschaftlichen Betrachtung ist beides erfolgt:

- Aufbauend auf einer Kostenplanung lässt sich ein Break-Even ableiten.
- Zugleich wurde basierend auf vorhandenen (Struktur) Daten wie z. B. Besucherzahlen, die Anzahl der Tagestouristen, unterjährige Schwankungen an Gästen und Besuchern sowie Branchenvergleichszahlen mit fiktiven, aber aus unserer Sicht erzielbaren Kunden-/Umsatzzahlen ein Planszenario erstellt.

Sämtliche Planwerte, die naturgemäß hohen Unsicherheiten unterliegen wurden mit Sicherheitspuffern versehen und unterliegen einem konservativen Ansatz.

Neben den in Folgenden aufgeführten Planwerten für den laufenden Betrieb wurden die erforderlichen Investitionskosten grundsätzlich großzügig kalkuliert. Die ausgearbeiteten Planungen basieren auf vorsichtig und möglichst realitätsnah getroffenen Annahmen.

Die nachfolgende betriebswirtschaftliche Betrachtung beinhaltet folgende Bausteine:

- Break-Even-Berechnung
- Einschätzung Kapitalbedarf und Finanzierungsmöglichkeit
- Umsatzplanung für drei Jahre
- Personalkostenbetrachtung
- Umsatz- und Ertragsrechnung für drei Jahre
- Liquiditätsplanung für drei Jahre

Klargestellt wird, dass die hier angestellten Plankalkulationen unter verschiedensten, teils unsicheren Annahmen erfolgen und erst mit weiterführenden Informationen vervollständigt bzw. konkretisiert werden können. So ist z. B. zum heutigen Zeitpunkt noch unklar, wer Betreiber der Produktwelt sein könnte. Auch die Frage der Rechtsform ist unklar. Im Rahmen einer Konzeptumsetzung sollten die Planwerte dann konkretisiert bzw. angepasst werden.

7.2 Break-Even Berechnung Produktwelt

Der Break-Even eines Vorhabens ist dann erreicht, wenn die Umsatzerlöse gleich den fixen und variablen Kosten sind. Der Break-Even zeigt welche Umsatzerlöse erzielt werden müssen, damit ein Einzelvorhaben aus betriebswirtschaftlicher Sicht Gewinne erzielt und sinnvoll ist.

7.2.1 Getroffene Annahmen allgemein

Zunächst soll ein Onlineshop entstehen. Die dort angebotenen Produkte sind 24/7 verfügbar. Handling und Organisationsaufwand hierfür sind gut kalkulierbar. Es bedarf zunächst keiner Präsentationsfläche vor Ort.

Nach etwa 5-6 Monaten könnte zeitversetzt ein Ladengeschäft mit annähernd deckungsgleichem Produktsortiment eröffnet werden. Dies wird zu folgenden Synergieeffekten führen:

- Nutzung der Personalkapazität für Onlineshop und Ladengeschäft
- Nutzung des Warenlagers für Webshop und Laden
- Gemeinsame Nutzung eines Warenwirtschaftssystems
- Urlauber, Gäste und Besucher, die im Laden kaufen können auch künftig Zuhause die Produkte als Urlaubserinnerung erwerben.

Das Produktsortiment soll in erster Linie hochwertige, überwiegend handwerklich hergestellte Produkte von Anbietern aus der Region umfassen. Hier erscheinen der Bedarf und die Attraktivität am größten. Teils kann auf Produkte zurückgegriffen werden, für die bereits Produktbeschreibungen und Produktbilder bestehen.

Bei der ersten getroffenen Auswahl und deren Bewertung (siehe 5.1.1) handelt es sich im Schwerpunkt um folgende Produkte:

- Wolle
- Lebensmittel
- Keramik
- Schmuck
- Kräuterprodukte
- Glas/Porzellan
- Holzkunst
- Stein
- Filz
- Kerzen
- Metalldesign
- Werkzeuge
- Musikerzeugnisse

Alle Produkte können von kleineren, ausgewählten Lieferanten aus der Region bezogen werden. Größere Mindestabnahmemengen sind nicht zu erwarten. Die erforderliche Mindestgröße des Warenlagers kann daraufhin überschaubar gehalten werden. Die Verderblichkeit der Produkte spielt nur in wenigen Ausnahmefällen eine Rolle. Ein Lebensmittelsortiment zur Deckung des täglichen Bedarfs ist nicht vorgesehen.

Ein genaues Datum der Eröffnung wurde noch nicht festgelegt. In Plankalkulation findet die Eröffnung des Webshops im Januar statt. Der Laden eröffnet fünf Monate zeitversetzt im Mai, mit Beginn der Sommersaison. Die Rechtsform ist noch unklar. In der Kalkulation wurde die Rechtsform einer GmbH angenommen.

7.2.2 Annahmen zum Webshop

Ein Webshop hat 24 Stunden, an sieben Tagen die Woche geöffnet. Die Kunden werden entweder über Onlinemarketing auf den Shop aufmerksam oder kaufen dort ein, weil sie die Produkte kennen und den Shop gezielt besuchen. Letzteres wird in der Startphase seltener der Fall sein. Mit zunehmender Bekanntheit und Dauer des Webshops werden immer häufiger Besucher gezielt den Webshop aufsuchen.

Für den Betrieb des Webshops werden folgende Annahmen zugrunde gelegt:

- Die investiven Kosten für die technische Erstellung des Webshops betragen 15.000€. Am Markt existieren günstige Standardlösungen, von denen abgeraten wird. Der Webshop sollte attraktiv im Design sein, eine hohe Flexibilität besitzen und den modernsten technischen Ansprüchen genügen.
- Für den Betrieb von Webshop und Laden kann ein gemeinsames Warenlager genutzt werden. Zunächst (vor der Eröffnung des Ladens) ist ein Ladengeschäft nicht erforderlich. Die Mietkosten für eine Lagerfläche, von der aus auch der Versand von Produkten erfolgen kann, betragen monatlich 200€.
- Die Kosten für ein erstes Warenlager (Webshop und Laden gemeinsam) werden mit 20.000€ angesetzt.
- Das Handling (Verkauf, Service und Versand) wird von eigenem Personal abgedeckt. Die Durchführung des Tagesgeschäfts erfolgt nach Eröffnung des Ladens in Personalunion. Dies spart Personalkosten. Die Personalkosten zur laufenden Betreuung des Webshops sind während der Anfangsphase geringer.
- Durch einen gemeinsamen Betrieb von Webshop und Laden können bei geringer Kundenfrequenz im Laden Aufträge im Webshop bearbeitet werden.
- Ab einer Mindesteinkaufsmenge sollte der Einkauf im Webshop versandkostenfrei erfolgen können. Ein Teil der Käufer wird demnach keine Versandkosten bezahlen. Als Versandpauschale werden für jeden Einkauf im Webshop 6€/Einkauf (inkl. Verpackung) angenommen.
- Die Zahl der Besucher im Webshop steigt mit zunehmender Lebensdauer des Onlineverkaufsangebots. Sie hängt ab von der Vermarktung des Webshops vor Ort (z.B. durch Verlinkungen der Unterkünfte), vom allgemeinen Suchmaschinenmarketing und von dem Budget, welches in laufendes Onlinemarketing (Google-Adwords) investiert wird. Für laufende Onlinemaßnahmen werden pro Monat 400€ kalkuliert.
- Für die anfängliche Bewerbung zum Markteinstieg werden für Webshop und Dorfladen gemeinsam 8.000€ veranschlagt. Dies umfasst die Erstellung von Werbematerialien, Flyern, Eröffnung usw. Für den laufenden Betrieb werden hierfür 100€/Monat kalkuliert. Das pro Monat angesetzte Budget für Werbemaßnahmen insg. umfasst somit 500€ (400€ davon für Onlinemarketing).
- Für einen professionellen Betrieb ist ein Warenwirtschafts- und Kassensystem erforderlich, welches auch für den Betrieb des späteren Ladengeschäfts geeignet ist. Hierfür wird ein einmaliger Betrag in Höhe von 2.500€ einkalkuliert.
- Mit zunehmender Bekanntheit der Produktwelt werden immer mehr Stammkunden generiert. Die sog. „conversion rate" (conversion rate = Anteil der Webshopbesucher, die einen Kauf tätigen) wird zu Beginn in Höhe von 3% angesetzt. Mit Eröffnung des Ladens wird diese ansteigen. In den Folgejahren ist ein stetiger Anstieg sowohl der conversion rate als auch der Besucherzahl einkalkuliert, da davon ausgegangen werden kann, dass immer mehr Stammkunden gezielt die Seite aufsuchen. Mit dem Betrieb des Ladengeschäfts werden Onlinekäufe voraussichtlich häufiger gezielt, ohne Suchmaschinenunterstützung vorgenommen. Dies wird zu einem Anstieg der „conversion rate" führen.
- Das Besucherpotenzial des Webshops ist grundsätzlich nicht auf die Besucher der Region begrenzt, wie es bei einem Laden ist. Im Hinblick auf die stetig wachsende Bedeutung von E-Commerce besteht ein hohes Potenzial.

7.2.3 Annahmen zum Laden

Der Laden kann zeitversetzt in attraktiver Lage in Wallgau eröffnen. Die Verkaufsfläche wird voraussichtlich zwischen 50 und 100 qm betragen. Ein zusätzli-

cher Flächenbedarf im Ladengeschäft für Lager und Handling Webshop ist erforderlich.

Sinnvoll erscheint eine Öffnungszeit an 6 Tagen/Woche. Sie könnten sich wie folgt gestalten:

Mo-Fr.: 7:00 – 12:30, 14:00 – 18:00 Uhr

Sa.: 8:00 – 14:00 Uhr

Ggf. kann während der besucherstarken Monate eine verlängerte Öffnungszeit an Samstagen Vorteile, insbesondere für den Naherholungstourismus bieten.

Aus den angenommenen Öffnungsstunden von 48,5 Stunden pro Woche lässt sich der Personalaufwand für den Laden ableiten. Um die Kunden während der Öffnungszeiten bedienen zu können wird von folgender Personalstärke ausgegangen:

- Eine Person TZ (20h)
- Eine Person VZ (40h)
- Eine 450 €-Kraft

Während der besucherstarken Monate wird ab dem zweiten Jahr mit einer zweiten 450 €-Kraft gerechnet. Im dritten Jahr wird die zweite 450 €-Kraft das gesamte Jahr über beschäftigt.

7.2.4 Kostenplanung Produktwelt

Für den Betrieb des Dorfladens werden monatlich pauschal folgende laufende Kosten angenommen:

- Personalkosten: 5.000€/Monat inkl. NK
- Mietkosten (inkl. NK): 600€
- Versicherungen/Beiträge/Steuern: 80€
- KFZ-Kosten: 500€
- Reise-/Werbekosten: 500€
- Reparaturen/Instandhaltung: 50€
- Kosten der Warenabgabe: Versandaufwand von Onlinekäufen, Annahme: 6€ Zusatzkosten je Onlinekauf
- Kalk. Abschreibungen: 812,50€
- Sonstige Kosten (Telefon, Banking, Betriebsmittel, StB. usw. inkl. Puffer): 732€

Für den Betrieb der Produktwelt (Webshop und Laden) betragen die laufenden **monatlichen Fixkosten pro Monat demnach rund 8.400€** (9.600€ im Jahr 2).

Die Handelsspanne variiert in den verschiedenen Sortimentsgruppen entsprechend der unterschiedlichen Aufschläge. Für das hier präferierte Sortiment wird von einem Wareneinsatz in Höhe von 50% (Aufschlag: 100%) ausgegangen.

7.2.5 Break-Even Produktwelt

Für das Planjahr 1 entstehen bei Öffnung des Webshops im Januar und des Ladens im Mai fixe Kosten in Höhe von rund 79.170€ (siehe Break-Even-Berechnung).

Um bei einem durchschnittlichen Wareneinsatz von 50% den Break-Even zu erzielen bedeutet dies:

- **Mindestumsatz: 158.340€ Umsatz/1. Jahr.** Das erste Jahr ist ein Rumpfjahr (8 Monate Laden und 12 Monate Webshop). Ein Erforderlicher Mindestumsatz/Monat lässt sich somit nicht klar definieren

Im Planjahr 2 entstehen fixe Kosten in Höhe von rund 118.083€ (siehe Break-Even-Berechnung). Um bei einem durchschnittlichen Wareneinsatz von 50% den Break-Even zu erzielen bedeutet dies:

- **Mindestumsatz: 236.167€ Umsatz/2. Jahr** bzw. 19.680 €/Monat (bei 24 geöffneten Tagen/Monat im Laden und einem rund um die Uhr geöffneten Webshop).

Im Planjahr 3 steigen die fixen Kosten, inkl. der einsetzenden Tilgung des zur Finanzierung erforderlichen Darlehens auf 150.000 € (siehe Break-Even-Berechnung). Um bei einem durchschnittlichen Wareneinsatz von 50% den Break-Even zu erzielen bedeutet dies:

- **Mindestumsatz 300.124€ Umsatz/3. Jahr** bzw. 25.010€/Monat (bei 24 geöffneten Tagen/Monat im Laden und einem rund um die Uhr geöffneten Webshop).

Break-Even-Betrachtung - Übersicht für Produktwelt Wallgau									
	Jahr 1	ø pro Monat	in %	Jahr 2	ø pro Monat	in %	Jahr 3	ø pro Monat	in %
Gesamterlöse	158.340,00 €	13.195,00 €	100,00%	236.167,12 €	19.680,59 €	100,00%	300.124,10 €	25.010,34 €	100,00%
Materialeinsatz	79.170,00 €	6.597,50 €	50,00%	118.083,56 €	9.840,30 €	50,00%	150.062,05 €	12.505,17 €	50,00%
Rohergebnis	79.170,00 €	6.597,50 €	50,00%	118.083,56 €	9.840,30 €	50,00%	150.062,05 €	12.505,17 €	50,00%
Gesamtkosten	76.570,00 €	6.380,83 €	48,36%	115.483,56 €	9.623,63 €	48,90%	129.562,05 €	10.796,84 €	43,17%
Erweiterter Cashflow	2.600,00 €	216,67 €	1,64%	2.600,00 €	216,67 €	1,10%	20.500,00 €	1.708,33 €	6,83%
Neutraler Aufwand	2.600,00 €	216,67 €	1,64%	2.600,00 €	216,67 €	1,10%	2.600,00 €	216,67 €	0,87%
kalk. Ertragsteuern	0,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00%	5.400,00 €	450,00 €	1,80%
Gewinn	0,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00%	12.500,00 €	1.041,67 €	4,16%
Tilgungsaufwand	0,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00%	12.500,00 €	1.041,67 €	4,16%

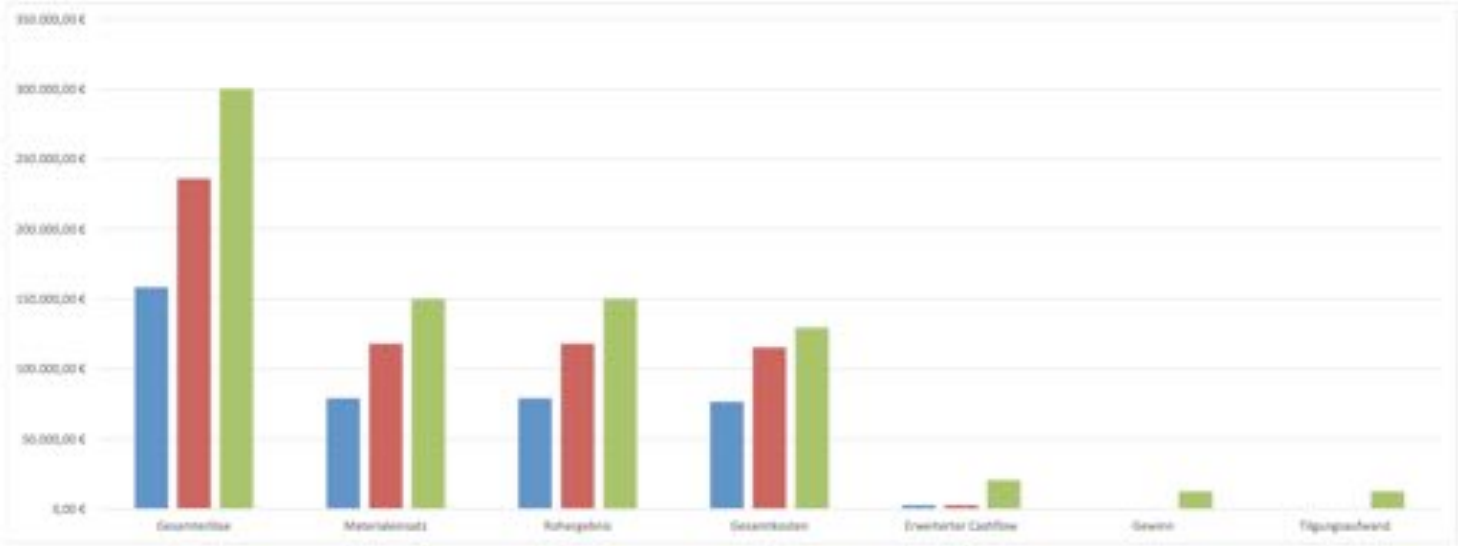


Abb. 49 - Planszenario Produktwelt - Übersicht

7.2.6 Investitionsplanung und Kapitalbedarf Produktwelt

Die Investitionskosten für die Errichtung des Ladengeschäfts sind zum heutigen Zeitpunkt nicht exakt zu ermitteln, sie hängen stark von der Immobilie ab. Es werden daher folgende Richtsätze angenommen:

- Ladeneinrichtung: 500€/qm → 50.000€
- Warenerstausstattung Laden: 200€/qm → 20.000€
- Technische Ausstattung (Webshop, Warenwirtschaft, Kassensystem), BGA: 17.500€
- Markteintritt, Gründungsnebenkosten: 10.000€
- Allgemeiner Betriebsmittelbedarf für die Startphase: 27.500€

Die Gesamtinvestitionskosten belaufen sich wie in der Kapitalbedarfsübersicht dargestellt auf insgesamt: 125.000€

7.2.7 Finanzierung/ Fördermittel Produktwelt

Die Finanzierung des Vorhabens hängt u.a. vom Betreiber und von der Rechtsform ab. Für eine gewerbliche Gründung z.B. als Einzelunternehmen, OHG oder als GmbH bietet sich eine öffentliche Finanzierung über den KfW-Gründerkredit Startgeld, mit einer 80%igen Haftungsfreistellung an, sofern der Finanzierungsbedarf unter 100.000 € beträgt (wurde in beiliegender Plankalkulation berücksichtigt).

In der Plankalkulation wird eine 10 jährige Laufzeit mit zwei tilgungsfreien Anlaufjahren zu einem aktuellen Zins in Höhe von 2,6% zugrunde gelegt.

Alternativ bietet sich eine Kombination aus verschiedenen Förderprodukten der LfA Förderbank Bayern an (z.B. LfA Startkredit/LfA Startkredit 100 sowie LfA-Universalkredit) an.

Zuschüsse bieten sich im Rahmen der Startphase für Beratungskostenzuschüsse an. Hier besteht die Möglichkeit einer professionellen Begleitung, deren Kosten mit bis zu 70% durch den Freistaat Bayern gefördert werden können (z.B. Vorgründungscoaching der bayerischen Industrie- und Handelskammern).

7.3 Plankalkulation Produktwelt

7.3.1 Annahmen zu Durchschnittseinkauf und Kaufverhalten

Laut Break-Even-Betrachtung sind im ersten (Rumpf) Geschäftsjahr 158.340€ im zweiten 236.100€ und ab dem dritten Jahr 300.000€ Umsatz erforderlich.

Wann unter welchen Umständen der Break-Even erreicht werden kann hängt zentral von folgenden, im Vorfeld unbekannten Faktoren ab:

- Kaufverhalten und Durchschnittsbon
- Zahl der Kunden (Webshop, Laden)

Für das in die Planrechnung eingeflossene Umsatzszenario wurde das ausgewählte Sortiment (5.1.1.) hinsichtlich der Preise näher betrachtet. Bei genauerer Betrachtung des dort dargestellten Sortiments wird in der Plankalkulation ein Durchschnittsbon je Kauf in Höhe von 20€ brutto im Laden zugrunde gelegt.

Im Webshop wird von einem etwas höheren Durchschnittsbon in Höhe von 25€ brutto ausgegangen. Der höhere Durchschnittsbon im Webshop resultiert aus der Erfahrung, dass ab einem Betrag in dieser Höhe der Versand kostenfrei bzw. kostenvergünstigt erfolgen kann.

Denkbar ist im Webshop auf Dauer ein steigender Durchschnittsbon, da Wiederkäufer und Stammkunden gezielt einkaufen könnten. Mit zunehmender Bekanntheit der Produkte der Zugspitzwelten Wallgau ist auch im Laden ein steigender Durchschnittsbon denkbar. Aus Vorsichtsgründen bleiben beide Durchschnittsbons (Webshop und Laden) in der Planrechnung konstant.

Die Masse der Kunden des Ladens werden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht in erster Linie die Einwohner Wallgaus und der umliegenden Orte sein. Daher dürfen bei der Umsatzbetrachtung nicht nur die Einwohner zu Grunde gelegt werden.

Die Kunden des Ladens werden in erster Linie Besucher, Gäste der Orte Wallgau, Krün, Walchensee, Mittenwald bzw. die Besucher und Gäste sein, die als Naherholer und Urlauber im Lkr. GAP verweilen.

Die Zahl der Kunden und Käufe werden in erster Linie im Laden saisonalen Schwankungen unterliegen. We-

niger Übernachtungsgäste und Tagesausflügler in Zeiten der Nebensaison bedeutet weniger Frequenz und dies wird Auswirkungen auf den Umsatz mit sich bringen.

Die besucherstärksten Monate sind die Monate Juni bis September. In diesen Monaten sind im Laden deutlich überdurchschnittliche Umsätze zu erwarten (Saisonkomponente >1). Im dritten Quartal ist demnach mit Abstand mit den höchsten Umsätzen zu rechnen.

Die besucherschwachen Monate sind die Monate November, Dezember sowie der April (Saisonkomponente <1). In diesen Monaten sind unterdurchschnittliche Umsatzerlöse zu erwarten, die durch die umsatzstarken Monate, bzw. durch ein saisonunabhängigeres Onlinekonzept kompensiert werden müssen. Ggf. kann in den umsatzschwachen Monaten eine reduzierte Öffnungszeit erfolgen.

Ziel ist es das Kaufverhalten in den ersten Jahren zu steigern, d.h. durch zunehmende Bekanntheit und Identifikation mit den Zugspitzwelten Wallgau sowie durch Veranstaltungen (z.B. Schlittenhunderennen) und Synergieeffekte anderer Welten (z.B. Kräuterwelt) Zusatzumsätze zu generieren.

Ein entsprechendes Marketing rund um die Zugspitzwelt Wallgau wird dazu führen, dass ein Image und Markenbewußtsein entsteht. Eine steigende Bekanntheit und die Wahrnehmung der Marke Wallgau werden so zu einer zusätzlichen Umsatzstabilität (Stammkunden, Bewusstsein, Bekanntheit) führen.

7.3.2 Annahmen zu Kundenzahl

Die tatsächliche, genaue Zahl der Kunden lässt sich im Vorfeld nicht exakt planen. Sie ist von zu vielen exogenen und endogenen Faktoren abhängig.

Im Rahmen des hier dargestellten Szenarios wurde in der Umsatzplanung von folgenden eher konservativen, durchschnittlichen Kundenzahlen im Laden ausgegangen:

- Ø Anzahl Kunden/Tag im Jahr 1: 20
- Ø Anzahl Kunden/Tag im Jahr 2: 25
- Ø Anzahl Kunden/Tag im Jahr 1: 35

Auf den ersten Blick (insbesondere im Hinblick auf die Einwohnerzahl Wallgaus) mag die Kundenzahl hoch erscheinen. Mit Blick auf das Gäste- und Besucherpotenzial

- 16.000 Gästeankünfte in 2014
- 74.000 Übernachtungen in 2014
- Events und Veranstaltungen mit hoher Besucherfrequenz (z.B. Hundeschlittenrennen)
- Einzugsbereich 30 Minuten: 64.000 Einwohner
- Tagesausflügler im Winter (z.B. Langlauf) sowie Sommerbesucher (Wandern)

erscheinen die durchschnittlichen Besucherzahlen im Laden durchaus erreichbar.

Im Webshop wird von monatlichen Besucherzahlen in Höhe von durchschnittlich etwa 3.300 Besuchern im zweiten sowie rund 4.500 Besuchern/Monat im dritten Jahr ausgegangen. Rund 25% der Umsätze werden in der Plankalkulation mit dem Webshop erzielt.

Vorausgesetzt für die angenommenen Kunden/Besucherzahlen ist ein nachhaltiges, schlagkräftiges Marketing sowohl im Onlinebereich als auch offline mit enger Einbindung von Anbietern von Gästezimmern direkt vor Ort sowie grundsätzlich eine enge Vernetzung mit den restlichen Angeboten.

7.3.3 Ertragsvorschau und Liquiditätsplanung

Die Umsatz- und Ertragsvorschau gibt ein Bild des zu erwartenden Ergebnisses unter Darstellung der laufenden variablen und fixen Kosten. Sie berücksichtigt keine Umsatzsteuer und investiven Aufwendungen.

In der dargestellten Liquiditätsplanung werden in Abgrenzung zur Ertragsvorschau Einzahlungen den Auszahlungen gegenübergestellt. Hier findet eine Berechnung unter Einbezug der Umsatzsteuer/Vorsteuer statt und investive Ausgaben werden berücksichtigt. Zudem werden kalk. Größen wie Abschreibungen nicht berücksichtigt.

Die Liquiditätsplanung zeigt die sog. Effektive Liquidität und gibt einen Überblick, wann es unterjährig zu Liquiditätsengpässen kommen kann.

Beide Darstellungen des Planszenarios erfolgen für drei Jahre. Im ersten Jahr auf Monatsbasis, ab dem zweiten auf Quartalsbasis.

Bei Erreichen der angenommenen Kunden-/ Besucherzahlen wird die Gewinnschwelle und damit die Tragfähigkeit im zweiten Geschäftsjahr erreicht.

7.4 Fazit/ Handlungsempfehlung Produktwelt

Eine Tragfähigkeit der Produktwelt (Webshop und Laden) wird erreicht, wenn es gelingt, mit attraktivem Sortiment, nachhaltigem Onlinemarketing für den Webshop und einer Vernetzung aller Akteure vor Ort den Laden zu einem echten Mehrwert werden zu lassen.

Schwer einzuschätzen sind stets die tatsächlich erreichbaren Kunden/Käuferzahlen.

Bei großzügiger Kostenkalkulation (inkl. Steuern, Abschreibungen, Tilgung und Zinslast) wird der Break-Even bei rund 300.000 € pro Jahr, bzw. bei 25.000 € pro Monat erzielt.

Bezogen auf das gegebene Kundenpotenzial (Naherholung, Übernachtungsgäste usw.) und die steigende Affinität zu qualitativ wertigen, „besonderen" Produkten, wie sie mit Produkten aus der Region angeboten werden kann, ist eine Tragfähigkeit bei sorgfältiger und nachhaltiger Kommunikation erreichbar.

8. Handlungsempfehlungen

Die Voraussetzungen und Umsetzungschancen des Vorhabens werden vom Beraterteam als gut beurteilt. Entscheidend für die Realisierung wird vor allem die Vitalisierung der vorhandenen Potenziale sein. Trotzdem wird die aktive Gemeinschaft in Wallgau auch Unterstützung von außen benötigen, um die vorhandenen Chance nutzen zu können. Letztendlich geht aus auch um die Umsetzung der in der Dorferneuerung formulierten Maßnahmen. Ein Auszug aus dem Maßnahmenkatalog zeigt, dass mit dem hier anvisierten Vorhaben vieles „auf einen Schlag" angegangen werden kann: Die Gestaltung eines Dorfplatzes, Konzepterstellung für ein Dorfmuseum, Umgestaltung unterer Dorfplatz, Schaufenster der Region, Dokumentation historischer Berufe, Wallgau als Tagungs- und Bildungsort, Entwicklung von gastronomischen Themenschwerpunkten, Auflebenlassen historischer Berufe und Organisation und Durchführung eines Handwerkermarktes, Konzeptentwicklung und Mobilisierung der Hotels und Gaststätten zur Verarbeitung heimischer Produkte, Konzepterstellung für Märkte mitregionalen Produkten oder die Konzepterstellung Nahversorgung lassen sich in diesem Gesamtkonzept umsetzen.

8.1 Regionale Identität als Basis

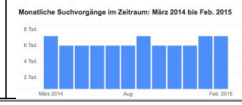
Basis für das gemeinsame Handeln und für die glaubwürdige Umsetzung ist die Förderung und Nutzung der regionalen Identität. Regionale Identität setzt sich zusammen aus der Herausarbeitung regionaler Merkmale (Sprache, Tradition, Geschichte, Architektur, Verhalten), ökonomische, soziale und kulturelle Bindungsmerkmale und der Zuschreibung von Innen und Außen, wie die Region ist. Im Vordergrund steht dabei die Glaubwürdigkeit. Deshalb müssen Regionale Identitätsangebote immer die Lebenswirklichkeit der Individuen abbilden. Mit dem hier untersuchten Vorhaben kann dies den Wallgauern gelingen.

8.2 Marketing

Zur erfolgreichen Umsetzung des Gesamtkonzeptes wird ein Marketingkonzept benötigt, das den bisherigen Marktauftritt und damit die Vermarktung des Urlaubs- und Erholungsortes Wallgau neu aufsetzt. Die bisher verwendeten Begriffe wie Alpenraum oder Alpenwelt zeigen sich für das angestrebte Ziel nicht besonders tauglich. Eine Internetrecherche von SK Standort & Kommune zur aktuellen Bedeutung der Begriffe hat ergeben, dass ganz andere Begriffe im Zentrum des Interesses der Öffentlichkeit stehen. Die nachfolgenden Graphiken sind Ergebnisse einer Such-Keyword-Analyse durch Google-Adwords im Zeitraum 3/2014 bis 2/2015. Angezeigt ist das durchschnittliche monatliche Suchvolumen. Die Balkengraphik zeigt die monatlichen Ausschläge im Jahresverlauf:

Keyword	Suchvolumen Durchschnitt im Monat 3/14 – 2/15	Trend
Zugspitze	110.000	
Garmisch Partenkirchen	110.000	
Mittenwald	49.500	
Magdalena Neuner	49.500	

Keyword	Suchvolumen Durchschnitt im Monat 3/14 – 2/15	Trend
Alpen	33.100	
Kräuter	27.100	
Garmisch	27.000	
Krün	12.100	

Keyword	Suchvolumen Durchschnitt im Monat 3/14 – 2/15	Trend
Karwendel	9.900	
Wallgau	9.900	
Alpenwelt	9.900	
Alpenland	5.400	

Keyword	Suchvolumen Durchschnitt im Monat 3/14 – 2/15	Trend
Alpenwelt Karwendel	1.900	
Werdenfelser Land	1.600	
Regionale Produkte	720	
Alpenweit	720	

Keyword	Suchvolumen Durchschnitt im Monat 3/14 – 2/15	Trend
Werdenfels	720	
Zugspitzregion	320	
Blaues Land	320	
Alpenregion	260	

Keyword	Suchvolumen Durchschnitt im Monat 3/14 – 2/15	Trend
Regionalmarkt	260	
Alpenraum	210	
Alpenurlaub	170	

Es wird deutlich, dass neben dem Begriff „Garmisch-Partenkirchen" das Wort „Zugspitze" ein enormes Interessenspotenzial besitzt. Realisiert man, dass das Internet bereits heute die größte Kommunikations- und Informationsplattform ist, dann wird die Notwendigkeit der Ausrichtung auf dieses Medium verständlich. So ist es sinnvoll sich auf Begriffe zu konzentrieren, die bereits heute eine hohe Anziehungskraft haben. Deshalb empfiehlt das Beraterteam das geplante Projektvorhaben auf den Begriff Zug-

spitze auszurichten. In Kombination mit den verschiedenen Angebotswelten ergibt sich ein möglicher zukünftiger Vermarktungsbegriff **Zugspitzwelten Wallgau**. Dabei sollten alle Angebote in Wallgau einbezogen und neu ausgerichtet werden: Das Gesamtbild könnte wie folgt aussehen:

Abb. 50 - Zugspitzwelten Wallgau

8.3 Die Umsetzung - große und kleine Schritte

Vor der konkreten Vorstellung der einzelnen Handlungsschritte stellen wir die in der Werkstatt erarbeiteten Meilensteine zum Markteintritt der einzelnen Angebote vor:

Wie bereits ausgeführt gilt es zunächst eine Organisationsform (wie z.B. eine Genossenschaft) und daraus engagierte „Unternehmer" zu finden, die sich der Umsetzung der einzelnen Angebote annehmen. Der Rahmen des nötigen Finanzierungskonzeptes wurde bereits im Kapitel 7 angesprochen.

Die Basis des Gesamtkonzeptes bildet der aufzubauende **Web-Shop**. Spätestens nachdem das Vorhaben in der Öffentlichkeit vorgestellt wurde sind Gespräche mit den potenziellen Herstellern/Anbietern zu führen, um die Angebotsseite grundsätzlich zu sichern. Nach diesem ersten Schritt erfolgt der Aufbau des Web-Shops. Hierzu sind Angebote bei Agenturen einzuholen. Danach kann der erste konkrete Zeitplan der Umsetzung erstellt werden.

Danach können die Raumverfügbarkeiten geprüft werden. Hier reicht für Lager-,Büro-, Versandbedarfe zunächst eine Übergangslösung aus (s. Strategie Web-Shop).

Nach dem Start des Web-Shops sind verschiedene Marketingtätigkeiten notwendig (z.B. SEO, Umsetzung des Weltenthemas,...), Danach erfolgt die Angebotsoptimierung.

Je nach Entwicklung der Immobilie „Kirchenböbl" und den damit einhergehenden Veränderungen am Dorfplatz

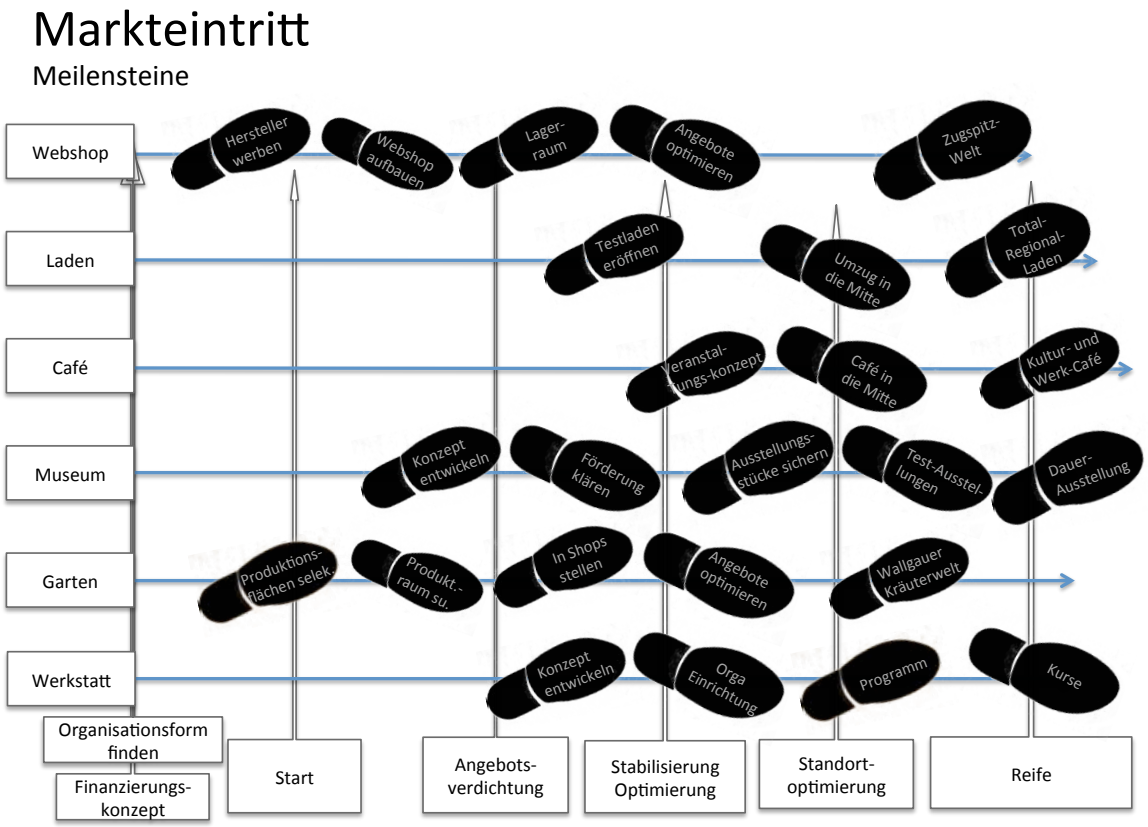


Abb. 51 - Meilensteine Markteintritt

steht eine Mietfläche für den **Laden** zur Verfügung. Je nach Verlauf der immobilienspezifischen Umsetzung ist ein Start in einem Testladen ratsam. Der Markteintritt von Web und Laden sollte nicht zu weit auseinanderliegen, da die gegenseitige Befruchtung wichtiger Erfolgsparameter ist. Danach sollte der Laden in der Dorfmitte eröffnet werden.

Ideal wäre eine Kombination mit einem Kleinkunstveranstaltungsraum (o. **Café** bezeichnet). Dieses Café soll nicht mit den örtlichen bestehenden Angeboten in Konkurrenz treten, sondern durch ein konkretes Veranstaltungsprogramm ein ergänzendes Angebot darstellen. Zeitlich wäre der Markteintritt des Cafés etwa mit der Ladeneröffnung am Dorfplatz gleich zu setzen.

Bereits frühzeitig sollte die Klärung des **Ausstellungskonzeptes** zum Thema „Magdalena Neuner" beginnen. Nach der persönlichen Klärung der Bereitschaft von Frau Neuner, wären Fördermittel und Sponsorenmittel zu klären. Eine Zusammenarbeit mit dem Werdenfels Museum in Mittenwald ist aus Sicht des Beraterteams anzustreben. Der Start der Ausstellung sollte in der Wintersaison sein.

Ebenfalls frühzeitig kann die Planung der **Kräuterwelt** beginnen. Dieses Angebotsfeld ist sehr vielfältig und kann nur von mehreren Personen bewältigt werden. Zunächst sollte das Produkt- und Angebotsspektrum geklärt werden. Daraus lässt sich ableiten, welche Produkte hergestellt werden können bzw. sollen und welche anderen Angebote, wie Workshops oder Seminare, Wanderungen etc. ins Gesamtkonzept aufgenommen werden sollten. Ziel ist es, mit diesen Produkten die Ferienwohnungs- und Hotelbesitzer wie auch den Web-Shop/Laden zu beliefern. Zu bedenken ist auch die Vermarktung der Kurse/Termine in den regionalen Veranstaltungskalendern, die immer einen Vorlauf benötigen.

Aufgrund der vielseitigen Aufgaben und Tätigkeiten der verschiedenen Angebotswelten ist der letzte Bereich die **Werkstätten** in unserer Übersichtsgraphik zeitlich nach hinten versetzt worden.

Je nach Interesse und personeller Verfügbarkeit kann dies bereits früher geschehen. Ein solches Angebot kann unabhängig vom Gelingen anderer Angebote realisiert werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsschritte nach Arbeitsaufgaben und deren Zeitbedarf und -abfolge dargestellt. Dies dient zur ersten Übersicht und Planung. Eine Vollständigkeit die Liste ist zu diesem Zeitpunkt nicht möglich und muss im Laufe des Umsetzungsprozess ständig angepasst werden:

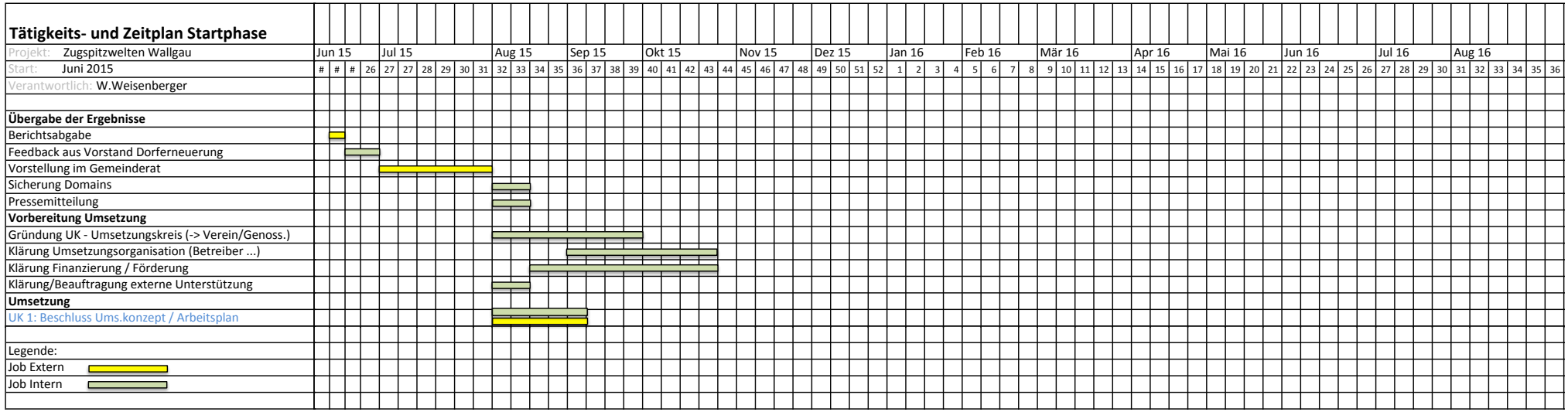


Abb. 52 - Tätigkeits- und Zeitplan Einstieg Umsetzung

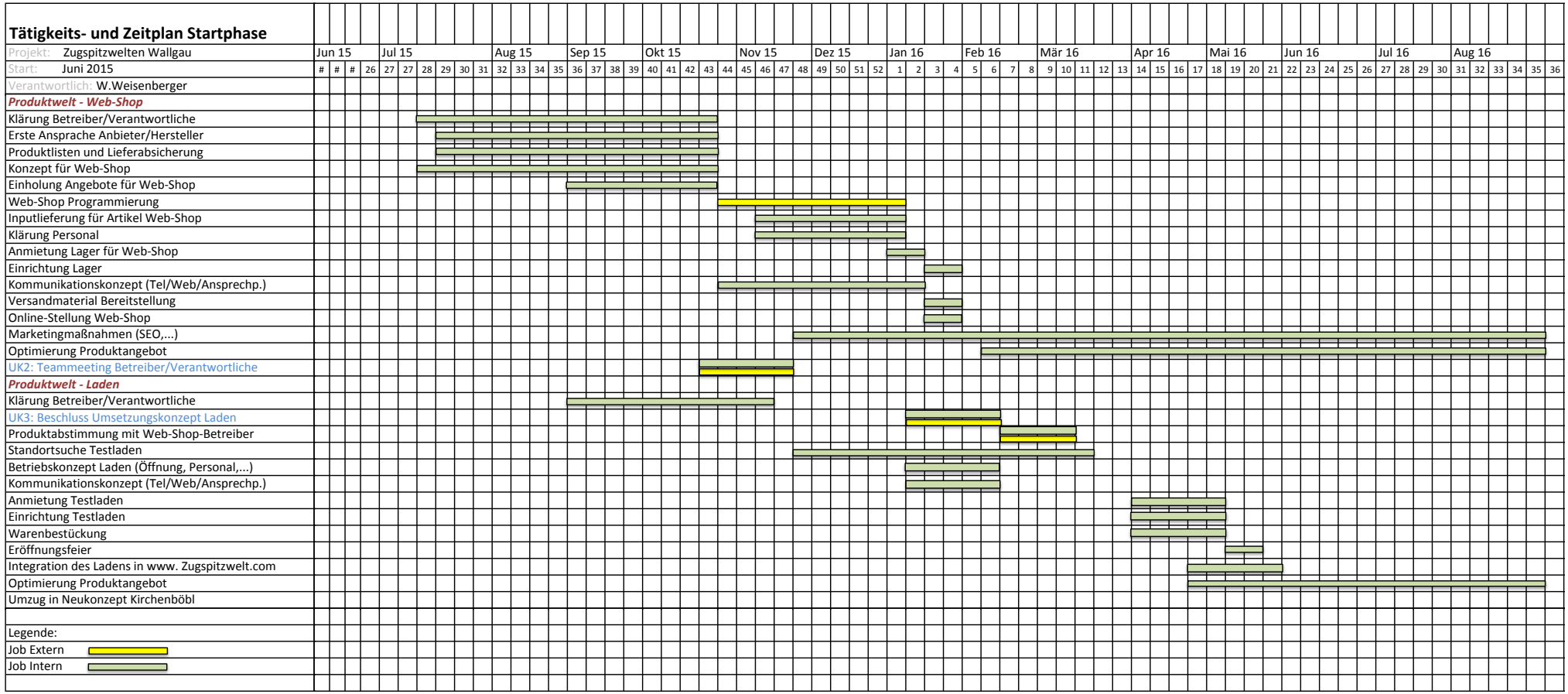


Abb. 53 - Tätigkeits- und Zeitplan Produktwelt

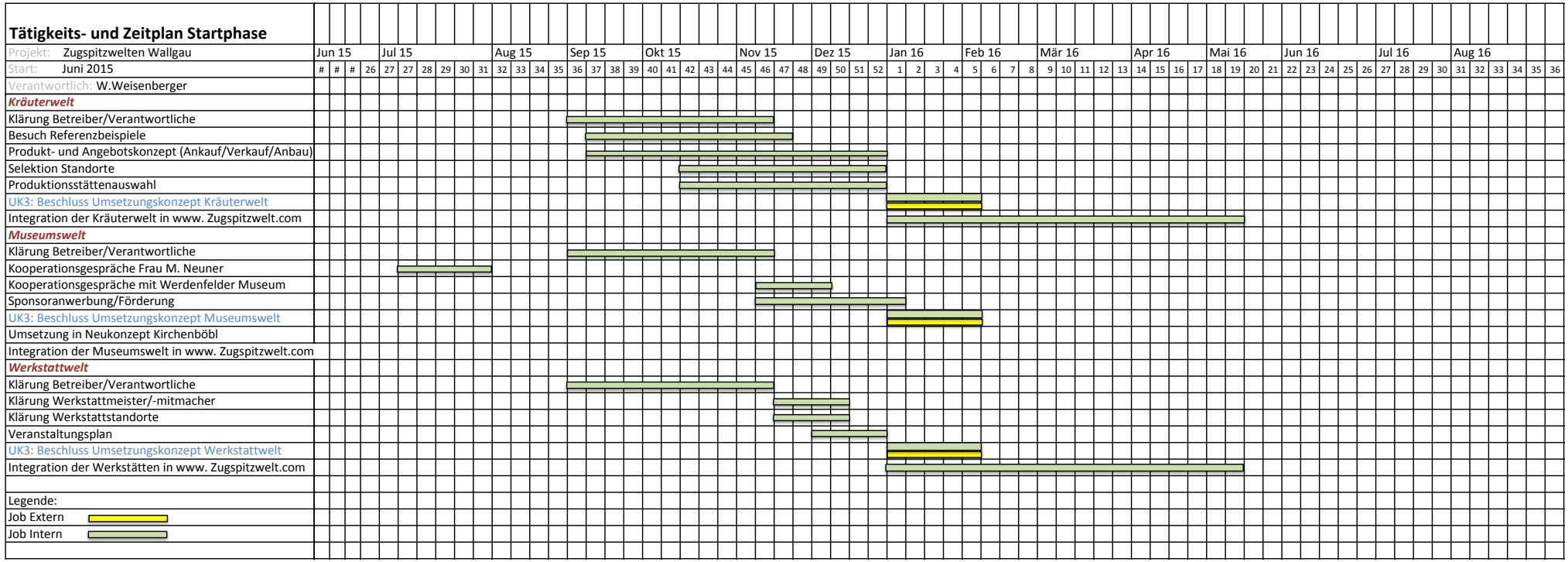


Abb. 54 - Tätigkeits- und Zeitplan Kräuter-, Museums- und Werkstattwelt

Anhang

Kapitalbedarfsplan für Produktwelt Wallgau

Investitionen	TEUR	Finanzierung	TEUR
Investitionsbedarf - Ladeneinrichtung und -ausstattung	50.000,00 €	KfW-Gründerkredit Startgeld (10/2/10)	100.000,00 €
erstes Warenlager	20.000,00 €	Eigenmittel	25.000,00 €
Markteintrittskosten/ Gründungsnebenkosten	10.000,00 €		
Webshop, Warenwirtschaft/Kasse	17.500,00 €		
Förderfähige Gesamtinvestition	97.500,00 €	Förderbare Investitionsfinanzierung	125.000,00 €
Betriebsmittelbedarf für die Startphase	27.500,00 €	Kontokorrentlimit	- €
Gesamter Kapitalbedarf	125.000,00 €	Gesamte Finanzierungsmittel	125.000,00 €

Darlehensvorschlag und -konditionen:

KfW-Gründerkredit Startgeld (10/2/10)	100.000,00 €
Haftungsfreistellung	80%
Zins (nom.)	2,60%
Tilgungslaufzeit	8,00
anfängliche vierteljährliche Zinsrate ohne Tilgung	650,00 €
vierteljährliche Tilgungsrate	3.125,00 €

kalk. Abschreibungen 812,50 €

Anhang 1 - Kapitalbedarfsplan für Produktwelt Wallgau

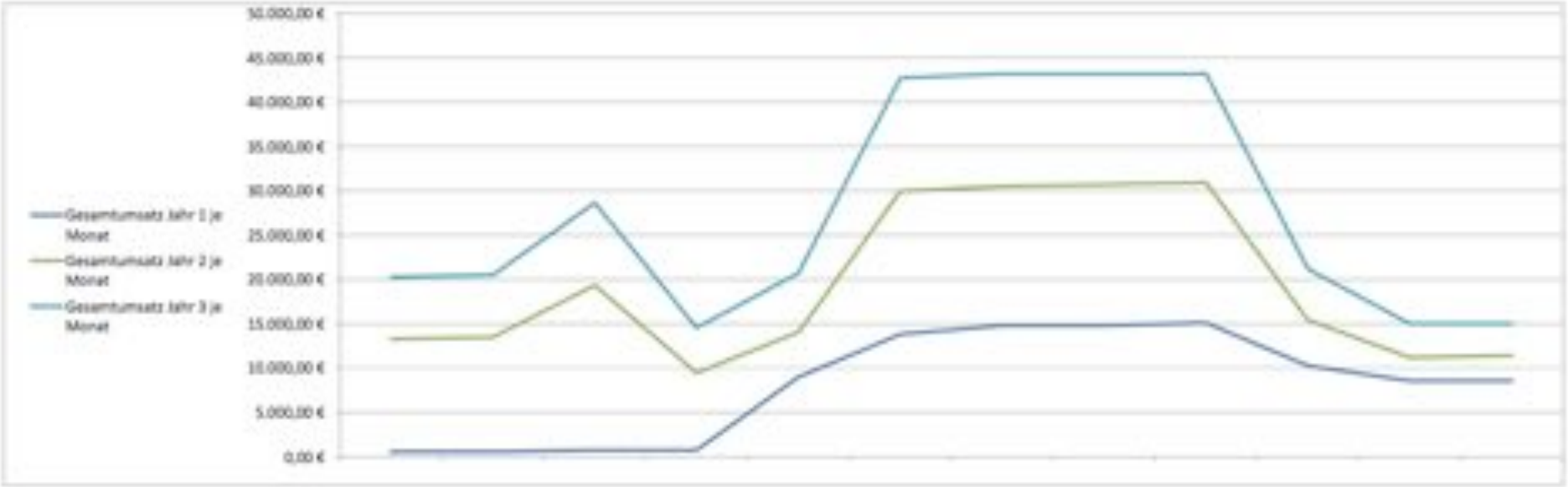
Umsatzplanung für Produktwelt Wallgau

Jahr 1	Gesamt	in %	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Umsatz Laden	79.833,60 €	81,8%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.064,00 €	12.902,40 €	12.902,40 €	12.902,40 €	12.902,40 €	8.064,00 €	6.048,00 €	6.048,00 €
Durchschnittsbon	16,80 €						16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €
Anzahl Kunden/Tag (ø)	26,0						20,00	28,00	28,00	28,00	28,00	20,00	20,00	20,00
Anzahl Kunden/Monat (ø)	594						480,00	768,00	768,00	768,00	768,00	480,00	360,00	360,00
Saisonfaktor							1,00	1,60	1,60	1,60	1,60	1,00	0,75	0,75
Umsatz Webshop	17.766,00 €	18,2%	567,00 €	567,00 €	756,00 €	756,00 €	945,00 €	945,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	2.205,00 €	2.205,00 €	2.520,00 €	2.520,00 €
Durchschnittsbon	21,00		21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €
Anzahl Besucher/Tag (ø)	55,0		30	30	40	40	50	50	90	90	105	105	120	120
Anzahl Besucher/Monat (ø)	1.650		900	900	1.200	1.200	1.500	1.500	1.800	1.800	2.100	2.100	2.400	2.400
conversion rate	4,0%		3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Gesamtumsatz Jahr 1 je Monat	97.599,60 €	100,0%	567,00 €	567,00 €	756,00 €	756,00 €	9.009,00 €	13.847,40 €	14.792,40 €	14.792,40 €	15.107,40 €	10.269,00 €	8.568,00 €	8.568,00 €

Jahr 2	Gesamt	in %	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Umsatz Laden	179.299,20 €	78,7%	10.080,00 €	10.080,00 €	15.750,00 €	5.670,00 €	10.080,00 €	25.804,80 €	25.804,80 €	25.804,80 €	25.804,80 €	10.080,00 €	5.670,00 €	5.670,00 €
Durchschnittsbon	16,80 €		16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €
Anzahl Kunden/Tag (ø)	35,0		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Anzahl Kunden/Monat (ø)	691		600,00	600,00	750,00	450,00	600,00	960,00	960,00	960,00	960,00	600,00	450,00	450,00
Saisonfaktor			1,00	1,00	1,25	0,75	1,00	1,60	1,60	1,60	1,60	1,00	0,75	0,75
Umsatz Webshop	53.439,75 €	23,3%	3.213,00 €	3.402,00 €	3.591,00 €	3.780,00 €	3.969,00 €	4.158,00 €	4.726,25 €	4.914,00 €	5.118,75 €	5.323,50 €	5.528,25 €	5.733,00 €
Durchschnittsbon	21,00 €		21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €
Anzahl Besucher/Tag (ø)	112,5		85,0	90,00	85,00	100,00	100,00	110,00	115,00	120,00	125,00	130,00	135,00	140,00
Anzahl Besucher/Monat (ø)	3.375		2.550	2.700	2.550	3.000	3.150	3.300	3.450	3.600	3.750	3.900	4.050	4.200
conversion rate	6,3%		6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%
Gesamtumsatz Jahr 2 je Monat	229.738,95 €	100,0%	13.293,00 €	13.482,00 €	19.341,00 €	9.450,00 €	14.049,00 €	29.962,80 €	30.514,05 €	30.718,80 €	30.923,55 €	15.403,50 €	11.198,25 €	11.403,00 €

Jahr 3	Gesamt	in %	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Umsatz Laden	246.818,88 €	75,2%	14.112,00 €	14.112,00 €	22.050,00 €	7.938,00 €	14.112,00 €	36.126,72 €	36.126,72 €	36.126,72 €	36.126,72 €	14.112,00 €	7.938,00 €	7.938,00 €
Durchschnittsbon	16,80 €		16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €	16,80 €
Anzahl Kunden/Tag (ø)	35,0		35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Anzahl Kunden/Monat (ø)	873		840,00	840,00	1.050,00	630,00	840,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	1.344,00	840,00	630,00	630,00
Saisonfaktor			1,00	1,00	1,25	0,75	1,00	1,60	1,60	1,60	1,60	1,00	0,75	0,75
Umsatz Webshop	81.553,50 €	24,8%	6.174,00 €	6.394,50 €	6.615,00 €	6.615,00 €	6.615,00 €	6.615,00 €	7.087,50 €	7.087,50 €	7.087,50 €	7.087,50 €	7.087,50 €	7.087,50 €
Durchschnittsbon	21,00 €		21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €
Anzahl Besucher/Tag (ø)	148,8		140,00	145,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Anzahl Besucher/Monat (ø)	4.463		4.200,00	4.350,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
conversion rate	7,3%		7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Gesamtumsatz Jahr 3 je Monat	328.372,38 €	100,0%	20.286,00 €	20.506,50 €	28.665,00 €	14.553,00 €	20.727,00 €	42.741,72 €	43.214,22 €	43.214,22 €	43.214,22 €	21.199,50 €	15.025,50 €	15.025,50 €

Anhang 2 - Umsetzungsplan für Produktwelt Wallgau



Anhang 3 - Umsetzungsplan Grafik

Personalplanung für Produktwelt Wallgau

Jahr 1	Gesamt	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Verkäufer/in-VZ	19.200,00 €					2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Verkäufer/in-VZ	9.600,00 €					1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
450€-Kraft	5.400,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
Nebenkosten	7.866,00 €	103,50 €	103,50 €	103,50 €	103,50 €	931,50 €	931,50 €	931,50 €	931,50 €	931,50 €	931,50 €	931,50 €	931,50 €
Personalkosten Jahr 1	42.066,00 €	553,50 €	553,50 €	553,50 €	553,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €

Jahr 2	Gesamt	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	
Verkäufer/in-VZ	28.800,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	0,0%
Verkäufer/in-VZ	14.472,00 €	1.218,00 €	1.218,00 €	1.218,00 €	1.218,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	Gehaltserhöhung
450€-Kraft	5.400,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	zum Vorjahr
450€-Kraft	1.350,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Nebenkosten	11.505,06 €	935,64 €	935,64 €	935,64 €	935,64 €	931,50 €	931,50 €	1.035,00 €	1.035,00 €	1.035,00 €	931,50 €	931,50 €	931,50 €	
Personalkosten Jahr 2	61.527,06 €	5.003,64 €	5.003,64 €	5.003,64 €	5.003,64 €	4.981,50 €	4.981,50 €	5.535,00 €	5.535,00 €	5.535,00 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	

Jahr 3	Gesamt	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	
Verkäufer/in-VZ	29.376,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2.448,00 €	2,0%
Verkäufer/in-VZ	14.761,44 €	1.242,36 €	1.242,36 €	1.242,36 €	1.242,36 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	1.224,00 €	Gehaltserhöhung
450€-Kraft	5.400,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	zum Vorjahr
450€-Kraft	5.400,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	
Nebenkosten	12.635,61 €	1.055,78 €	1.055,78 €	1.055,78 €	1.055,78 €	1.051,56 €	1.051,56 €	1.051,56 €	1.051,56 €	1.051,56 €	1.051,56 €	1.051,56 €	1.051,56 €	
Personalkosten Jahr 3	67.573,05 €	5.646,14 €	5.646,14 €	5.646,14 €	5.646,14 €	5.623,56 €	5.623,56 €	5.623,56 €	5.623,56 €	5.623,56 €	5.623,56 €	5.623,56 €	5.623,56 €	

Anhang 4 - Personalplanung für Produktwelt Wallgau

Anhang 5 - Personalplanung Grafik

Ertragsvorschau Jahr 1 für Produktwelt Waligau — Jahr 1

Umsatz- und Ertragsvorschau	Gesamt	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Umsatzerlöse	97.599,00 €	567,00 €	567,00 €	756,00 €	756,00 €	6.356,00 €	13.847,40 €	14.792,40 €	14.792,40 €	15.197,40 €	10.269,00 €	8.568,00 €	8.568,00 €
Material-/Wareneinsatz (50%)	48.799,50 €	283,50 €	283,50 €	378,00 €	378,00 €	4.354,50 €	6.923,70 €	7.396,20 €	7.396,20 €	7.598,70 €	5.134,50 €	4.284,00 €	4.284,00 €
Rohertrag	**48.799,50 €**	283,50 €	283,50 €	378,00 €	378,00 €	4.354,50 €	6.923,70 €	7.396,20 €	7.396,20 €	7.598,70 €	5.134,50 €	4.284,00 €	4.284,00 €
Sonstige betriebliche Erlöse (netto)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Betrieblicher Rohertrag	**48.799,50 €**	283,50 €	283,50 €	378,00 €	378,00 €	4.354,50 €	6.923,70 €	7.396,20 €	7.396,20 €	7.598,70 €	5.134,50 €	4.284,00 €	4.284,00 €
Personalkosten (inkl. Nebenkosten)	42.396,00 €	553,50 €	553,50 €	553,50 €	553,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €
Raumkosten (inkl. Nebenkosten)	6.400,00 €	200,00 €	200,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Steuern/Versicherungen/Beiträge	960,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Kfz-Kosten	4.800,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Werbe-/Messekosten	5.800,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Kosten der Warenabgabe	2.592,00 €	162,00 €	162,00 €	162,00 €	162,00 €	162,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €
kalk. Abschreibungen	9.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	812,50 €	812,50 €	812,50 €	812,50 €	812,50 €	812,50 €	812,50 €	812,50 €
Reparaturen/Instandhaltg.	600,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Sonstige Kosten	8.832,00 €	292,00 €	292,00 €	292,00 €	292,00 €	721,50 €	721,50 €	721,50 €	721,50 €	721,50 €	721,50 €	721,50 €	721,50 €
Gesamtkosten	78.670,00 €	2.049,50 €	2.049,50 €	2.449,50 €	2.449,50 €	8.367,50 €	8.367,50 €	8.475,50 €	8.475,50 €	8.475,50 €	8.475,50 €	8.475,50 €	8.475,50 €
Betriebsergebnis	-27.770,50 €	-1.766,00 €	-1.766,00 €	-2.067,50 €	-2.067,50 €	-3.863,00 €	-1.443,80 €	-1.079,30 €	-1.079,30 €	-921,80 €	-3.341,00 €	-4.191,50 €	-4.191,50 €
Neutraler Aufwand (Kreditzinsen)	2.800,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €
Gewinn vor Steuern	-30.370,50 €	-1.766,00 €	-1.766,00 €	-2.717,50 €	-2.067,50 €	-3.863,00 €	-2.093,80 €	-1.079,30 €	-1.079,30 €	-1.571,80 €	-3.341,00 €	-4.191,50 €	-4.841,50 €
kalk. Ertragsteuern (Gewerbesteuer HS 350 , Kst.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gewinn/Verlust	-30.370,50 €	-1.766,00 €	-1.766,00 €	-2.717,50 €	-2.067,50 €	-3.863,00 €	-2.093,80 €	-1.079,30 €	-1.079,30 €	-1.571,80 €	-3.341,00 €	-4.191,50 €	-4.841,50 €
Tilgung Kredit	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Liquidität	-30.370,50 €	-1.766,00 €	-1.766,00 €	-2.717,50 €	-2.067,50 €	-3.863,00 €	-2.093,80 €	-1.079,30 €	-1.079,30 €	-1.571,80 €	-3.341,00 €	-4.191,50 €	-4.841,50 €
Liquiditätsreserve		-1.766,00 €	-3.524,00 €	-6.241,50 €	-8.308,00 €	-12.171,00 €	-14.264,80 €	-15.344,10 €	-16.424,40 €	-17.996,20 €	-21.337,20 €	-25.528,70 €	-30.370,20 €
Umsatzrentabilität	-31,12%	-310,78%	-310,78%	-359,46%	-273,48%	-43,88%	-15,12%	-7,30%	-7,30%	-10,40%	-32,53%	-48,92%	-56,51%

Anhang 6 - Ertragsvorschau Jahr 1

Liquiditätsplanung Jahr 1

Jahr 1

Einzahlungen	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Gesamt Einzahlungen
Umsatz	567,00 €	567,00 €	756,00 €	756,00 €	8.008,00 €	13.847,40 €	14.792,40 €	14.792,40 €	15.107,40 €	10.269,00 €	8.568,00 €	8.568,00 €	97.599,60 €
Umsatzsteuer	107,73 €	107,73 €	143,64 €	143,64 €	1.711,71 €	2.631,01 €	2.810,56 €	2.810,56 €	2.870,41 €	1.951,11 €	1.627,92 €	1.627,92 €	18.543,92 €
Umsatzsteuer Erstattung		3.564,42 €	229,62 €	287,68 €	287,68 €	9.133,11 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	13.490,66 €
Privateinlagen	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Darlehensfördermittel	125.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	125.000,00 €
Summe Einzahlungen	**125.674,73 €**	**4.239,35 €**	**1.129,26 €**	**1.187,32 €**	**11.006,37 €**	**25.611,52 €**	**17.602,96 €**	**17.602,96 €**	**17.977,81 €**	**12.220,11 €**	**10.195,92 €**	**10.195,92 €**	**254.636,18 €**

Auszahlungen	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Gesamt Auszahlungen
Anlageinvestitionen (z.B. Ladeeinrichtung, Waw, Reisebus)	17.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	67.500,00 €
erstes Warenlager	20.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	20.000,00 €
Marketingbeg	4.000,00 €	0,00 €	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10.000,00 €
Personalkosten	563,50 €	563,50 €	563,50 €	563,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	4.981,50 €	62.366,00 €
Materialaufwand	283,50 €	283,50 €	376,50 €	376,50 €	4.504,50 €	6.923,70 €	7.366,20 €	7.366,20 €	7.653,70 €	5.134,50 €	4.284,00 €	4.284,00 €	48.786,60 €
Betriebsausgaben	1.492,00 €	1.492,00 €	1.892,00 €	1.892,00 €	2.573,50 €	2.573,50 €	2.681,50 €	2.681,50 €	2.681,50 €	2.681,50 €	2.681,50 €	2.681,50 €	28.004,00 €
Vorsteuer Beiträge	3.662,35 €	337,35 €	431,30 €	431,30 €	10.844,82 €	1.804,47 €	1.914,75 €	1.914,75 €	1.944,69 €	1.493,04 €	1.323,45 €	1.323,45 €	27.417,72 €
Umsatzsteuer Zahllast	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	825,54 €	895,79 €	895,79 €	925,72 €	488,07 €	304,48 €	4.314,39 €
Kreditzinsen	0,00 €	0,00 €	650,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €	2.600,00 €
kalk. Ertragsteuern (Gewerbesteuer mit 350 , KSt.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Rückzahlen Investitionen	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	3.600,00 €
Kreditilgung	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Summe Auszahlungen	**47.791,35 €**	**3.966,35 €**	**4.204,80 €**	**6.554,80 €**	**76.204,32 €**	**17.233,17 €**	**18.100,50 €**	**18.199,79 €**	**19.007,19 €**	**15.508,26 €**	**14.036,52 €**	**14.524,92 €**	**294.301,91 €**
													334,27 €

Effektive Liquidität	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Überschuss / Fehlbetrag	77.883,38 €	1.263,00 €	-3.075,54 €	-5.367,48 €	-65.198,95 €	8.378,35 €	-497,54 €	398,17 €	-1.029,38 €	-3.288,15 €	-3.840,60 €	-4.329,00 €
Saldo Vortrag		77.883,38 €	79.146,38 €	76.070,84 €	70.703,34 €	5.507,39 €	13.885,74 €	13.388,19 €	12.821,39 €	11.792,02 €	8.503,87 €	4.663,27 €
Saldo Kumuliert	**77.883,38 €**	**79.146,38 €**	**76.070,84 €**	**70.703,34 €**	**5.507,39 €**	**13.885,74 €**	**13.388,19 €**	**12.821,39 €**	**11.792,02 €**	**8.503,87 €**	**4.663,27 €**	**334,27 €**

Anhang 7 - Liquiditätsplanung Jahr 1

Ertragsvorschau Jahr 2 für Produktwelt Wallgau — Jahr 2

Umsatz- und Ertragsvorschau	Gesamt	Q1 - J2	Q2 - J2	Q3 - J2	Q4 - J2
Umsatzerlöse	229.738,95 €	46.116,00 €	53.461,80 €	92.156,40 €	38.004,75 €
Material-/Wareneinsatz (50%)	114.869,48 €	23.058,00 €	26.730,90 €	46.078,20 €	19.002,38 €
Rohertrag	**114.869,48 €**	23.058,00 €	26.730,90 €	46.078,20 €	19.002,38 €
Sonstige betriebliche Erlöse (netto)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Betrieblicher Rohertrag	**114.869,48 €**	23.058,00 €	26.730,90 €	46.078,20 €	19.002,38 €
Personalkosten (inkl. Nebenkosten)	61.527,06 €	15.010,92 €	14.966,64 €	16.605,00 €	14.944,50 €
Raumkosten (inkl. Nebenkosten)	7.200,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Steuern/Versicherungen/Beiträge	960,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
Kfz-Kosten	4.800,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Werbe-/Reisekosten	6.000,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Kosten der Warenabgabe	15.268,50 €	2.916,00 €	3.402,00 €	4.212,00 €	4.738,50 €
kalk. Abschreibungen	9.750,00 €	2.437,50 €	2.437,50 €	2.437,50 €	2.437,50 €
Reparaturen/Instandhaltg.	1.200,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Sonstige Kosten	8.778,00 €	2.194,50 €	2.194,50 €	2.194,50 €	2.194,50 €
Gesamtkosten	*115.483,56 €*	*27.598,92 €*	*28.040,64 €*	*30.489,00 €*	*29.355,00 €*
Betriebsergebnis	-614,08 €	-4.540,92 €	-1.309,74 €	15.589,20 €	-10.352,63 €
Neutraler Aufwand (Kreditzinsen)	2.600,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €
Gewinn vor Steuern	-3.214,08 €	-5.190,92 €	-1.959,74 €	14.939,20 €	-11.002,63 €
kalk. Ertragssteuern (Gewerbesteuer HS: 350 , KSt.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gewinn/Verlust	-3.214,08 €	-5.190,92 €	-1.959,74 €	14.939,20 €	-11.002,63 €
Tilgung Kredit	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Liquidität II	-3.214,08 €	-5.190,92 €	-1.959,74 €	14.939,20 €	-11.002,63 €
Liquiditätsreserve		-5.149,09 €	-7.066,99 €	7.914,04 €	-3.046,75 €
Umsatzrentabilität	-1,40%	-11,26%	-3,67%	16,21%	-28,95%

Anhang 8 - Ertragsvorschau Jahr 2

Liquiditätsplanung Jahr 2 — Jahr 2

Einzahlungen	Q1 - J2	Q2 - J2	Q3 - J2	Q4 - J2		Gesamt Einzahlungen
Umsatz	46.116,00 €	53.461,80 €	92.156,40 €	38.004,75 €		229.738,95 €
Umsatzsteuer	8.762,04 €	10.157,74 €	17.509,72 €	7.220,90 €		43.650,40 €
Umsatzsteuer-Erstattung	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €
Summe Einzahlungen	**54.878,04 €**	**63.619,54 €**	**109.666,12 €**	**45.225,65 €**		**273.389,35 €**

Auszahlungen	Q1 - J2	Q2 - J2	Q3 - J2	Q4 - J2		Gesamt Auszahlungen
Personalkosten	15.010,92 €	14.966,64 €	16.605,00 €	14.944,50 €		61.527,06 €
Materialaufwand	23.058,00 €	26.730,90 €	46.078,20 €	19.002,38 €		114.869,48 €
Betriebsausgaben	10.150,50 €	10.636,50 €	11.446,50 €	11.446,50 €		43.680,00 €
Vorsteuer Beträge	6.309,62 €	7.099,81 €	10.929,69 €	5.785,29 €		30.124,40 €
Umsatzsteuer Zahllast	1.075,02 €	2.452,43 €	3.057,94 €	6.580,02 €		13.165,40 €
Kreditzinsen	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €		2.600,00 €
kalk. Ertragssteuern (Gewerbesteuer HS: 350 , KSt.)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €
Rücklagen Investitionen	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €		3.600,00 €
Kreditsigung	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €
Summe Auszahlungen	**57.154,06 €**	**63.436,27 €**	**89.667,33 €**	**59.308,68 €**		**269.566,34 €**
						3.823,01 €
Effektive Liquidität	**Q1 - J2**	**Q2 - J2**	**Q3 - J2**	**Q4 - J2**		
Überschuss / Fehlbetrag	-2.276,02 €	183,27 €	19.998,79 €	-14.083,03 €		
Saldo Vormonat	334,27 €	-1.941,74 €	-1.758,47 €	18.240,32 €		
Saldo Kumuliert	**-1.941,74 €**	**-1.758,47 €**	**18.240,32 €**	**4.157,29 €**		

Anhang 9 - Liquiditätsplanung Jahr 2

Ertragsvorschau Jahr 3 für Produktwelt Wallgau — Jahr 3

Umsatz- und Ertragsvorschau	Gesamt	Q1 - J3	Q2 - J3	Q3 - J3	Q4 - J4
Umsatzerlöse	328.372,38 €	69.457,50 €	78.021,72 €	129.642,66 €	51.250,50 €
Material-/Wareneinsatz (50%)	164.186,19 €	34.728,75 €	39.010,86 €	64.821,33 €	25.625,25 €
Rohertrag	164.186,19 €	34.728,75 €	39.010,86 €	64.821,33 €	25.625,25 €
Sonstige betriebliche Erlöse (netto)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Betrieblicher Rohertrag	164.186,19 €	34.728,75 €	39.010,86 €	64.821,33 €	25.625,25 €
Personalkosten (inkl. Nebenkosten)	67.573,05 €	16.938,43 €	16.893,26 €	16.870,68 €	16.870,68 €
Raumkosten (inkl. Nebenkosten)	7.200,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Steuern/Versicherungen/Beiträge	960,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
Kfz-Kosten	4.800,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Werbe-/Reisekosten	6.000,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Kosten der Warenabgabe	23.301,00 €	5.481,00 €	5.670,00 €	6.075,00 €	6.075,00 €
kalk. Abschreibungen	9.750,00 €	2.437,50 €	2.437,50 €	2.437,50 €	2.437,50 €
Reparaturen/Instandhaltg.	1.200,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Sonstige Kosten	8.778,00 €	2.194,50 €	2.194,50 €	2.194,50 €	2.194,50 €
Gesamtkosten	*129.562,05 €*	32.091,43 €	32.235,26 €	32.617,68 €	32.617,68 €
Betriebsergebnis	34.624,14 €	2.637,32 €	6.775,60 €	32.203,65 €	-6.992,43 €
Neutraler Aufwand (Kreditzinsen)	2.600,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €
Gewinn vor Steuern	32.024,14 €	1.987,32 €	6.125,60 €	31.553,65 €	-7.642,43 €
kalk. Ertragssteuern (Gewerbesteuer HS: 350 , KSt.)	9.435,08 €	2.358,77 €	2.358,77 €	2.358,77 €	2.358,77 €
Gewinn/Verlust	22.589,06 €	-371,45 €	3.766,83 €	29.194,88 €	-10.001,20 €
Tilgung Kredit	12.500,00 €	3.125,00 €	3.125,00 €	3.125,00 €	3.125,00 €
Liquidität II	10.089,06 €	-3.496,45 €	641,83 €	26.069,88 €	-13.126,20 €
Liquiditätsreserve		-3.496,45 €	-2.854,62 €	23.215,26 €	10.089,06 €
Umsatzrentabilität	6,88%	-0,53%	4,83%	22,52%	-19,51%

Anhang 10 - Ertragsvorschau Jahr 3

Liquiditätsplanung Jahr 3 — Jahr 3

Einzahlungen	Q1 - J3	Q2 - J3	Q3 - J3	Q4 - J4		Gesamt Einzahlungen
Umsatz	69.457,50 €	78.021,72 €	129.642,66 €	51.250,50 €		328.372,38 €
Umsatzsteuer	13.196,93 €	14.824,13 €	24.632,11 €	9.737,60 €		62.390,75 €
Umsatzsteuer-Erstattung	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €
Summe Einzahlungen	**82.654,43**	**92.845,85 €**	**154.274,77 €**	**60.988,10 €**		**390.763,13 €**

Auszahlungen	Q1 - J3	Q2 - J3	Q3 - J3	Q4 - J4		Gesamt Auszahlungen
Personalkosten	16.938,43 €	16.893,26 €	16.870,68 €	16.870,68 €		67.573,05 €
Materialaufwand	34.728,75 €	39.010,86 €	64.821,33 €	25.625,25 €		164.186,19 €
Betriebsausgaben	12.715,50 €	12.904,50 €	13.309,50 €	13.309,50 €		52.239,00 €
Vorsteuer Beträge	9.014,41 €	9.863,92 €	14.844,86 €	7.397,60 €		41.120,79 €
Umsatzsteuer Zahllast	1.435,62 €	4.182,52 €	4.960,21 €	9.787,25 €		20.365,59 €
Kreditzinsen	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €		2.600,00 €
kalk. Ertragssteuern (Gewerbesteuer HS: 350 , KSt.)	2.358,77 €	2.358,77 €	2.358,77 €	2.358,77 €		9.435,08 €
Rücklagen Investitionen	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €		3.600,00 €
Kredittilgung	3.125,00 €	3.125,00 €	3.125,00 €	3.125,00 €		12.500,00 €
Summe Auszahlungen	**81.866,47 €**	**89.888,83 €**	**121.840,35 €**	**80.024,05 €**		**373.619,69 €**
						17.143,44 €
Effektive Liquidität	**Q1 - J3**	**Q2 - J3**	**Q3 - J3**	**Q4 - J4**		
Überschuss / Fehlbetrag	787,95 €	2.957,02 €	32.434,42 €	-19.035,95 €		
Saldo Vormonat	4.157,29 €	4.945,24 €	7.902,26 €	40.336,68 €		
Saldo Kumuliert	**4.945,24 €**	**7.902,26 €**	**40.336,68 €**	**21.300,72 €**		

Anhang 11 - Liquiditätsplanung Jahr 3

Dieser Bericht wurde für Sie erarbeitet von:

Wilfried Weisenberger
Jennifer Ganek

SK Standort & Kommune Beratungs GmbH

Jan Steinbauer

Steinbauer Strategie

Die im Rahmen der Untersuchung erstellten Gutachten, Berichte und sonstigen Unterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Weitergabe, Vervielfältigungen, Veröffentlichung und Vertrieb (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher und schriftlicher Genehmigung des Verfassers.

Die Ausfertigungen dieses Gutachtens bleiben
bis zur vollständigen Bezahlung des vereinbarten Honorars
Eigentum der SK Standort & Kommune Beratungs GmbH.

Redaktionsschluss: 11. Juni 2015