



TOPSIM-Planspiele

Learning business by doing business

TOPSIM – IMMO – Makler Takeoff

Teilnehmerhandbuch

Teil 1

Version 2.0

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Zum Sinn und Zweck dieses Handbuchs	1
1.2	Worum geht es bei TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff?	1
1.3	Simulation zwischen Theorie und Praxis	2
1.4	Die Lernziele von TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff	2
1.5	Ablauf des Seminars	3
1.6	Kurzbeschreibung Ihrer Geschäftsidee	5
2	Businessplan	6
2.1	Informationsquellen	6
2.2	Erstellung des Businessplans	6
2.2.1	Bedienung	7
2.2.2	Die Bearbeitungsschritte	8
3	Gründung des Unternehmens	14
4	Markteintritt und Agieren am Markt	14
4.1	Beziehungsmanagement und Unternehmensimage	15
4.1.1	Beziehungsmanagement	15
4.1.2	Internetportal	15
4.1.3	Maklerverband	15
4.2	Objektspezifische Entscheidungen	16
4.2.1	Alleinaufträge	16
4.2.2	Provisionssätze	16
4.2.3	Werbung	16
4.2.4	Preissetzung	18
4.2.5	Zeitbudget pro Exposé	18
4.3	Personal	18
4.3.1	Einstellungen und Entlassungen Makler	18
4.3.2	Einstellungen und Entlassungen Verwaltung	19
4.3.3	Fluktuation	19
4.3.4	Training	19
4.3.5	Handelsvertreter	19
4.4	Bürräume	19
4.5	Finanz- und Rechnungswesen	20
4.5.1	Finanzierungsentscheidungen	20
4.5.2	Kapitalanlage / Wertpapiere	20
4.5.3	Steuern	21
4.5.4	Kostenstruktur	21
5	Index	1

1 Einführung

1.1 Zum Sinn und Zweck dieses Handbuchs

Sie können dieses Handbuch zur Vorbereitung des Planspiels TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff nutzen. Einen groben Überblick verschaffen Sie sich zunächst durch das Inhaltsverzeichnis des Handbuchs sowie durch das erste Kapitel. Zur optimalen Vorbereitung auf das Seminar ist es empfehlenswert, das zweite, dritte und vierte Kapitel intensiv zu studieren.

Während des Planspielverlaufes dient Ihnen das Handbuch als Nachschlagewerk und zur Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Neben diesem Hauptteil des Handbuchs existiert ein Anhang, der Ihnen zu einem späteren Zeitpunkt von der Seminarleitung zur Verfügung gestellt wird. Insbesondere die Erläuterungen zu den Auswertungen und zum Entscheidungsformular, die Sie im Anhang finden, helfen Ihnen später in der Simulation planvoll vorzugehen. Im Anhang finden Sie zudem einen „Leitfaden für die ersten Perioden“. Er bietet eine schrittweise Orientierungshilfe, damit Sie die Komplexität der ersten Perioden souverän bewältigen können.

Wichtige Informationen für Ihre unternehmerischen Entscheidungen sind auch im IMMO Makler-Takeoff - Web enthalten. An einigen Stellen bleiben nach der Lektüre des Handbuchs Fragen offen, beispielsweise bezüglich der exakten Werte für bestimmte Einflussfaktoren wie Gehälter oder Preisniveaus. Um diese Informationen zu finden, müssen Sie (wie ein „realer“ Existenzgründer auch) selbst recherchieren. In der Realität finden Sie in der Regel nahezu alle wichtigen Informationen im Internet. Die TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff – Simulation beinhaltet daher ein Modell des World Wide Web (WWW) in Form des IMMO Makler-Takeoff - Webs.

1.2 Worum geht es bei TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff?

Im Planspiel TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff übernehmen Sie zusammen mit Ihren Teammitgliedern die Rolle eines Gründerteams. Sie planen eine Existenzgründung im Bereich Maklerwesen und durchlaufen im Rahmen der Simulation den gesamten Prozess einer Existenzgründung von der Darstellung Ihrer Geschäftsidee über das Ausarbeiten eines Businessplans, bis hin zum Markteintritt und nachfolgender Geschäftstätigkeit.

Zunächst sollten Sie sich also Informationen beschaffen, um Ihren Businessplan formulieren zu können. In dieser Phase steht Ihnen ein Businessplan-Assistent zur Verfügung, der Sie schrittweise durch die Erstellung des Businessplans begleitet. Das Ziel in dieser Phase ist insbesondere, dass Sie lernen, welches die zentralen Elemente eines Businessplans sind und wo Probleme bei der Formulierung und der Berechnung Ihrer Planzahlen bestehen. Zudem beeinflusst der von Ihnen erarbeitete Businessplan auch den weiteren Verlauf der Simulation. Er ist die Basis für die Entscheidung des Seminarleiters, wie viel Beteiligungskapital Ihr Unternehmen erhält, bzw. ob und in welcher Höhe ein Förderdarlehen gewährt wird.

Nachdem der Businessplan vom Seminarleiter genehmigt wurde, folgt die Gründung Ihres Unternehmens und der anschließende Markteintritt. Im Verlauf der acht Perioden Ihrer Geschäftstätigkeit treffen Sie unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen alle wichtigen unternehmerischen Entscheidungen. Mit Ihnen agieren noch vier Konkurrenzunternehmen am virtuellen Markt. Darüber hinaus existieren andere Maklerunternehmen auf einem Restmarkt, die sich in unmittelbarer Konkurrenz zu den neu gegründeten befinden. Ein komplexes computergestütztes Simulationsprogramm verarbeitet die getroffenen Entscheidungen und simuliert so den Wettbewerb. Sie erfahren durch Auswertungen nach jeder Entscheidungsrunde, ob und inwieweit Ihre Maßnahmen erfolgreich waren. Auf diesem Wege können Sie den Umgang mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten sowie deren Wirkungszusammenhänge im Bereich des Maklerwesens kennen lernen. Sie werden den virtuellen Markt, in dem Ihr Unternehmen agiert, als komplexes System erfahren, in dem zwangsläufig Zielkonflikte auftreten, die es zu lösen gilt.

1.3 Simulation zwischen Theorie und Praxis

Somit bildet **TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff** als Unternehmensplanspiel eine Brücke zwischen betriebswirtschaftlicher Theorie und betrieblicher Praxis. Das Planspiel stellt eine realistische, modellhafte Abbildung einer Existenzgründung dar und bietet damit für die Teilnehmer

- **schnelles,**
- **risikoloses und**
- **nachhaltiges Sammeln**
- **von praxisbezogenen Erfahrungen.**

TATA Interactive Systems ist sich bewusst, dass eine Simulation die Wirklichkeit in ihrer ganzen Komplexität nicht abbilden kann. Dies ist auch nicht gewollt. Aus didaktischen Gründen sind Vereinfachungen notwendig (Komplexitätsreduzierung), um zu vermeiden, dass wegen zu großer Komplexität des Planspiels der Blick für das Wesentliche verloren geht und damit Lernen verhindert wird.

1.4 Die Lernziele von TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff

TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff ist in seiner Eigenschaft als Planspiel eine interaktive Lehr- und Lernmethode (action learning). Das Motto, das ihm mit allen TOPSIM – Produkten gemeinsam ist, lautet:

**Learning business
by doing business**

Die Lernziele von TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff sind:

- Probleme und wichtige Erfolgsfaktoren einer Existenzgründung kennen- und bewältigen lernen.
- Aus der Informationsflut, der ein Existenzgründer ausgesetzt ist, die für die aktuellen Entscheidungen relevanten Informationen extrahieren zu können.

- Durch das Erstellen eines Businessplans die zentralen Elemente und Kriterien zu erkennen, auf die ein „realer“ Beteiligungskapitalgeber Wert legt.
- Transparenz für die Folgen von getroffenen Entscheidungen gewinnen.
- Ziele zur Unternehmenssteuerung sinnvoll formulieren und nutzen.
- Strategisches Denken verbessern, Strategien an Ziele koppeln und in Entscheidungen umsetzen.
- Teamarbeit und Organisation zu verbessern.

Neben der eigentlichen Unternehmensgründung gibt es weitere auf eine Existenzgründung in diesem Bereich bezogene Lernziele:

- Richtige Interpretation von Marktsituation und Marktergebnissen und deren Umsetzung in zielorientierte Entscheidungen.
- Kritische Analyse komplexer betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge:
 - Erkennen der Erfolgsfaktoren für ein Maklerunternehmen, insbesondere durch Beurteilung der Zusammenhänge zwischen Faktoren wie der Bekanntheit, dem Image, den eingesetzten Werbemedien, dem Beziehungsmanagement, dem Umfang des Dienstleistungsangebots, den Zahlungsbedingungen und der Preisstruktur in Bezug auf die generierte Nachfrage auf dem Immobilienmarkt.
 - Vorhalten ausreichender Verwaltungs- und Maklerkapazitäten bei gleichzeitiger Vermeidung von Unterauslastung der einzelnen Mitarbeiter.
 - Bewältigung des Wachstums und Verkraftung saisonaler, sowie immobilienmarkttypischer Verschiebungen des Angebotes von und der Nachfrage nach Immobilien.
- Vernetztes Denken: Zusammenhänge zwischen Entscheidungsbereichen erkennen und Entscheidungen koordinieren.
- Deckungsbeitragsrechnung und Kostenartenrechnung für die Unternehmenssteuerung nutzen.

Ein großer Teil dieser auf das Maklerwesen bezogenen Lernziele lassen sich sehr gut auch auf andere Bereiche, wie z.B. traditionellen Handel, Dienstleistung etc. übertragen!

1.5 Ablauf des Seminars

Die IMMO Makler-Takeoff – Simulation besteht aus den beiden oben erwähnten Phasen „Erstellung des Businessplans“ sowie „Gründung, Markteintritt und Geschäftstätigkeit“.

In der ersten Phase der Simulation entwickeln Sie zunächst Ihr Unternehmenskonzept. Eine grundlegende Geschäftsidee wird vorgegeben, um sicherzustellen, dass alle teilnehmenden Unternehmen später auf einem gemeinsamen Markt konkurrieren. Für die Erarbeitung eines detaillierten Unternehmenskonzepts in Form eines Businessplans steht ein Businessplan-Assistent zur Verfügung, der eine Struktur für die Antworten vorgibt und damit eine Verwertbarkeit der erarbeiteten Informationen gewährleistet.

Alle bei der Erstellung des Businessplans erarbeiteten Informationen und Kennzahlen werden anschließend von der Seminarleitung ausgewertet. Die wichtigsten Kennzahlen dienen im weiteren Verlauf der Simulation als grobe Plangrößen, an denen die Geschäftsentwicklung Ihres Unternehmens gemessen werden kann.

Nachdem der Seminarleiter Ihren Businessplan bewertet und eine Entscheidung bezüglich Ihrer Kapitalausstattung getroffen hat, können Sie Ihre Unternehmensgründung durchführen. Für diese zweite Phase der Simulation stehen Entscheidungsformulare bereit, in die Sie Ihre Gründungsentscheidungen sowie die Entscheidungen der folgenden Perioden eintragen und an den Seminarleiter weiterreichen. Oder (und) Sie geben die Daten selbst in den Computer ein und übergeben dem Seminarleiter anschließend eine Diskette mit den abgespeicherten Daten (oder er übernimmt sie über das Netz).

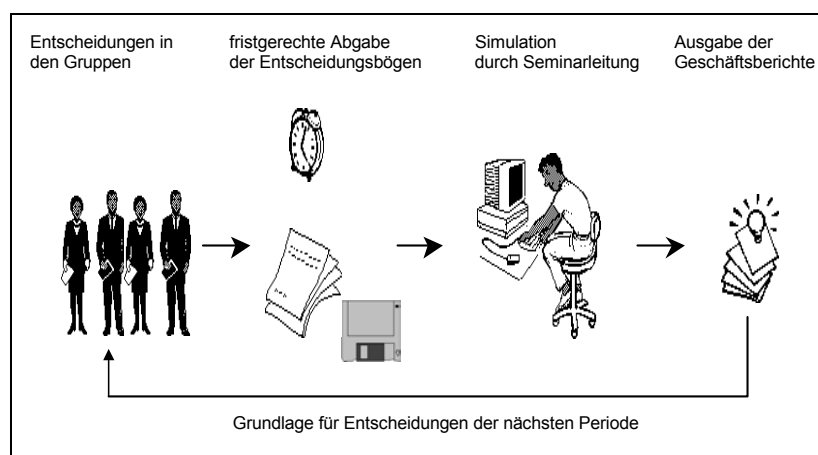
In der Internetversion der Simulation besteht die Möglichkeit, über das Internet auf den Planspielservers zuzugreifen und dort die Entscheidungen zu erfassen.

Nach der Gründung Ihres Unternehmens treffen Sie jetzt für die jeweils folgende Periode Entscheidungen in den Unternehmensbereichen objektspezifische Entscheidungen, Werbemaßnahmen, Internet-Auftritt, Personal, Zusammenarbeit mit Handelsvertretern, Intensität des Beziehungsmarketings, Gestaltung der Maklerverträge, Investitionen und Finanzierung. Eine Periode im Planspiel repräsentiert ein Geschäftsquartal.

Anhand der Entscheidungsdaten der Planspielunternehmen werden sämtliche Geschäftsvorfälle und Aktivitäten der gerade gefällten Entscheidungen für die aktuelle Periode am Computer simuliert. Die Auswertung der Spielperiode durch die Wettbewerbssimulation kann aber erst beginnen, wenn alle Teilnehmer die Entscheidungsblätter vollständig ausgefüllt haben. Um einen fairen Wettbewerb zu sichern, ist es daher wichtig, dass Sie die angegebenen Zeiten einhalten und Ihre Entscheidungsbögen rechtzeitig abgeben, auch wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihnen die Zeit davonläuft.

Jedem Unternehmen werden im Anschluss an die Simulation einer Periode acht verschiedene Auswertungen (Berichte) zur Verfügung gestellt, die Ihnen als Entscheidungsgrundlage für die nachfolgende Spielperiode dienen. Zu Beginn jeder Periode erhalten Sie zudem Wirtschaftsnachrichten, die Sie über das gesamtwirtschaftliche Umfeld informieren. Diese Informationen geben Ihnen weitere Anhaltspunkte für Ihre Entscheidungen, beispielsweise für Ihre Preis- und Personalpolitik. Im Gegensatz zur betrieblichen Praxis haben Sie im Planspiel den Vorteil, bereits nach kurzer Zeit die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen zu erkennen.

Mit der folgenden Übersicht wird der gerade erläuterte Ablauf der Phase zwei der Simulation visualisiert.



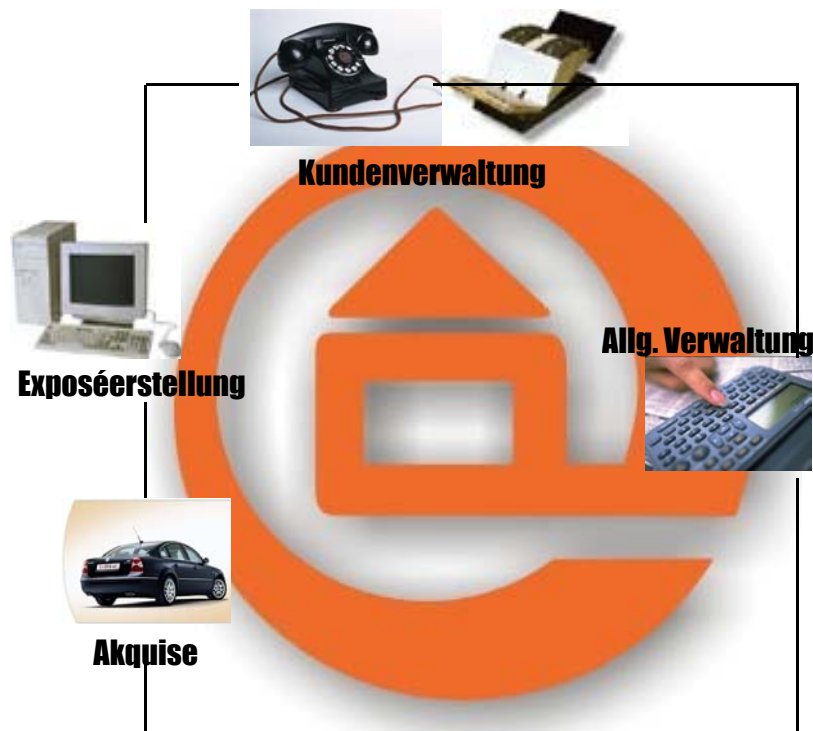
1.6 Kurzbeschreibung Ihrer Geschäftsidee

Sie planen mit Ihren Partnern eine Unternehmensgründung im Bereich Maklerwesen. Zunächst wollen Sie als alleinstehender Makler Immobilienobjekte akquirieren und vermitteln, später reicht Ihre Kapazität aufgrund steigender Anfragen nicht mehr aus und Sie stellen Personal ein. Für jede Immobilienkategorie bestimmen Sie selbst das Preisniveau und die Provisionssätze, sowohl gegenüber Ihren Kunden als auch in der möglichen Zusammenarbeit mit Handelsvertretern. Bitte bedenken Sie dabei, dass Sie auch mit den anderen bereits etablierten Maklerunternehmen konkurrieren.

Bei der Ausarbeitung Ihrer Geschäftsidee sollten Sie sich zunächst grundsätzliche Gedanken über die zu verfolgende **Strategie** machen. Soll bei niedrigen Provisionssätzen und möglichst niedrig gehaltenen Kosten für Personal, Werbung etc. eine möglichst große Menge an Immobilien in den Bestand genommen werden (Preis-Mengen-Strategie)? Oder halten Sie es für sinnvoller, mit einem erlesenen Sortiment und hohem Personal- und Werbeinsatz mit höheren Handelsspannen zu kalkulieren, bessere Dienstleistungen anzubieten und dafür eine geringere Menge an Immobilien zu vermitteln (Präferenzstrategie)? Natürlich ist auch zu überlegen, ob vielleicht eine Kombination aus beiden Strategien sinnvoll ist.

Im IMMO Makler-Takeoff – Web können Sie zudem bereits einige Informationen über das Umfeld Ihres neuen Unternehmens finden.

Die folgende Grafik zeigt Ihnen eine mögliche Struktur (und Entscheidungsbereiche) Ihres zukünftigen Unternehmens:



2 Businessplan

2.1 Informationsquellen

Für die Erstellung des Businessplans steht Ihnen eine Reihe externer Informationsquellen zur Verfügung. Sie finden hier grundsätzliche Informationen über Unternehmensgründungen, Informationen über Immobilienmärkte, potentielle Konkurrenten, Fördermöglichkeiten und vieles mehr.

- **IMMO Makler-Takeoff-Web:** Auf die Internetseiten des „**Makler-Takeoff-Webs**“, welche für die Gründungssimulation speziell aufbereitet wurden, können Sie mit jedem beliebigen Web-Browser zugreifen. Für den Fall, dass Ihnen ein Internetzugang zur Verfügung steht, ist an manchen Stellen auch ein Verweis auf Informationen des „richtigen“ WWW vorgesehen. Es ist jedoch für die Erstellung des Businessplans und auch für das spätere Planspiel nicht zwingend erforderlich, auf das WWW zugreifen zu können. Im IMMO Makler-Takeoff - Web finden Sie zusätzlich auch ein **Nachschlagewerk** zum Thema „Grundlagenwissen für Existenzgründer“. Diese Informationen hat das IFEX freundlicherweise zur Verfügung gestellt. Hier wird der Zugriff zu einer Vielzahl von normalerweise in gedruckter Form vorliegenden Informationen angeboten. Auch diese sind kostenlos erhältlich. Prinzipiell sind diese Informationen besser strukturiert als Informationen aus dem Internet, dafür aber weniger aktuell und nicht direkt auf die Gründungssimulation bezogen.
- **Nachrichten** in Form eines Branchen-Newsletters, in dem für jede Periode aktuelle Informationen zu finden sind. Diese müssen allerdings interpretiert und auf Relevanz überprüft werden.
- **Information-Broker:** Hier besteht die Möglichkeit, kostenpflichtig Informationen einzuholen. Dies können Marktstudien, Expertisen, technische Studien und anderes sein. Für diesen Weg der Informationsbeschaffung sprechen die hohe Qualität und Aktualität. Allerdings haben die Gutachten ihren Preis. Weitere Informationen hierzu finden Sie im IMMO Makler-Takeoff – Web.

2.2 Erstellung des Businessplans

Der Businessplan-Assistent unterstützt Sie bei der detaillierten Ausarbeitung Ihres Unternehmenskonzepts, indem er Sie in mehreren Schritten durch die wesentlichen Bestandteile eines Businessplans begleitet und, falls erforderlich, Hilfestellungen und Erklärungen bereithält.

Die Schritte, welche Sie bei der Erstellung des Businessplans im einzelnen durchlaufen, sind:

1. Unternehmenskonzept / Geschäftsidee
2. Produktidee / Servicekonzept
3. Marktstruktur / Wettbewerber
4. Absatzprognose
5. Unternehmensstrategie und Marketing-Mix
6. Zukunftsaussichten
7. Personalplanung
8. Investitionen
9. Weiterer Aufwand für Gründung und Geschäftsbetrieb

10. Finanzplanung
11. Kapitaldienstberechnung
12. Plan Gewinn- und Verlustrechnung
13. Planbilanz
14. Unternehmenswert

15. Unternehmerteam - Persönliche Daten
16. Unternehmerteam - Besondere Qualifikationen

2.2.1 Bedienung

Für den gesamten Businessplan-Assistent sollten Sie folgendes beachten:

- Nur hellgelbe Felder sind editierbar, in den restlichen Feldern werden auf Basis der von Ihnen eingegebenen Zahlen Berechnungen durchgeführt.
- Teilweise müssen Sie in die Felder Fließtext eingeben. In diesen Fällen sind folgende Formatierungen möglich:
 - Zeilenumbruch: Alt + Return
 - fett: Strg + Shift + f
 - kursiv: Strg + Shift + k
 - unterstrichen: Strg + Shift + u
- Navigation



vorherige Seite



Menü



Hilfe



nächste Seite

Die Erstellung eines Businessplans dauert in Wirklichkeit mehrere Wochen. Im Rahmen der Simulation wird ein vereinfachter Businessplan erarbeitet, der Ihnen ein Gefühl dafür geben soll, welches die wichtigen Elemente eines solchen Dokuments sind. Um einen Businessplan für ein reales Gründungsvorhaben zu erstellen, ist dieser Businessplan-Assistent nicht geeignet.

2.2.2 Die Bearbeitungsschritte

2.2.2.1 Unternehmenskonzept / Geschäftsidee

Zunächst wird das Unternehmenskonzept beschrieben. Für eine erfolgversprechende Geschäftsidee sind folgende drei Punkte, auf die hier näher eingegangen werden soll, von existentieller Bedeutung:

- Klarer Kundennutzen
- Ausreichend großer Markt
- Machbarkeit und Profitabilität

2.2.2.2 Produktidee / Servicekonzept

"Wenn Sie den Kundennutzen nicht kennen, ist die Sache hoffnungslos"
Branco Weiss, Unternehmer

Hier haben Sie die Möglichkeit auf Ihr Unternehmenskonzept genauer einzugehen. Wichtig ist zunächst eine detaillierte Beschreibung Ihrer Produktidee bzw. Ihres Servicekonzepts, die Analyse der Zielgruppe(n) sowie eine genaue Beschreibung des Kundennutzens. Auch alle Risiken, wie z.B. die momentane Wettbewerbssituation oder gesetzliche Auflagen, Gesetzeslücken etc. sollten hier dargestellt werden.

Gehen Sie auch bei diesem Schritt sehr sorgfältig vor, da Ihr Businessplan durch eine realistische Darstellung an Glaubhaftigkeit gewinnt. Um alle wichtigen Punkte der einzelnen Bereiche zu identifizieren, sind evtl. Brainstorming-Sitzungen hilfreich.

2.2.2.3 Marktstruktur / Wettbewerber

"Ein Pferd läuft nie so schnell als wenn es andere Pferde gibt, die es überholen kann."
Ovid, römischer Dichter

Geschätzte Marktvolumina

Alle Zahlen die hier angegeben werden, sollten auf gut begründeten Argumenten basieren. Daher ist es sehr wichtig, dass Sie realistische Prognosen abgeben und diese nachvollziehbar begründen können. Aus den hier angegebenen Zahlen und Ihren unten geschätzten Marktanteilen errechnet sich später Ihr Planumsatz für alle acht Perioden.

Wichtigste Wettbewerber

Wichtig für den Erfolg einer Unternehmensgründung ist die Tatsache, dass sich die Gründer ein umfassendes Bild von Ihren zukünftigen Wettbewerbern verschaffen. Versuchen Sie im Rahmen dieses Businessplans sowohl Ihre Wettbewerber in der realen Welt (also im Falle einer wirklichen Existenzgründung) als auch jene in der Simulation zu analysieren.

Bewerten Sie Ihre wichtigen Wettbewerber nach gleichen Kriterien, z.B. Umsatzvolumen/Marktanteil, Preisgestaltung, Wachstum, Kostenstruktur, Dienstleistungen, Zielkundengruppen.

Voraussichtliches Umsatzvolumen

Wird wie folgt berechnet:

prognostiziertes Marktvolumen * erwarteter Marktanteil

Diese Schätzungen werden als erwartete Umsatzerlöse in anderen Teilen des Businessplans wieder verwendet, daher sollten Sie für die Prognose der Zahlen sehr gründlich recherchieren.

Erwarteter Zahlungseingang in der aktuellen Periode

Um eine Finanzplanung durchführen zu können, benötigen Sie schließlich eine Schätzung darüber, welcher Anteil der Umsätze einer Periode auch als Zahlungen in der selben Periode eingeht. Die restlichen Zahlungen stellen Forderungen aus Lieferung und Leistung dar und gehen in der Folgeperiode ein.

2.2.2.4 Vermittlungsprognose

Die erwarteten Umsätze der einzelnen Perioden werden durch bis zu drei Immobilienkategorien generiert. In welchem Verhältnis sich das Umsatzvolumen auf die Objektkategorien voraussichtlich aufteilt, können Sie hier angeben (in %). Bei der Berechnung wird die Summe der vergebenen Anteile automatisch auf 100% normiert.

Anschließend können die resultierenden Umsätze je Objektkategorie berechnet werden. Mit Ihrer Hilfe kann in späteren Perioden festgestellt werden, wie gut Ihr Unternehmen seine Planvorgaben aus dem Businessplan erfüllt.

Im nächsten Schritt geben Sie das geschätzte Preisniveau an, zu dem Ihre Immobilienobjekte auf dem Markt voraussichtlich angeboten werden können. Mit Hilfe der Preisniveaus werden wie folgt die Vermittlungszahlen berechnet:

Vermittlungen Objektkategorie A in Stk. = Umsatz Objektkategorie A in € / Provisionssatz Objektkategorie A.

Eine analoge Rechnung können Sie für die akquirierten Objekte aufstellen.

Die berechneten Zahlen gehen dann in die Finanzplanung und die Plan- GuV ein.

2.2.2.5 Unternehmensstrategie und Marketing-Mix

*"Der Langsamste, der sein Ziel nur nicht aus den Augen verliert,
geht immer noch geschwinder, als der ohne Ziel herumirrt."*

Gotthold Ephraim Lessing, Dichter und Philosoph

Unternehmensstrategie

Formulieren Sie hier zunächst Ihre strategische Gesamtkonzeption, d.h. die Strategie auf Unternehmensebene, welche die generelle Stoßrichtung des gesamten Unternehmens angibt.

Konkretisierung der Unternehmensstrategie im Bezug auf die Instrumente des Marketing-Mix.

- Produktpolitik (Dienstleistungspolitik)

Welche „Produkte“ (Dienstleistungen) wollen Sie anbieten? Wichtige Kriterien sind hier insbesondere die Art und der Umfang der Dienstleistungen (bspw. das Anbieten von Finanzierungsberatungen, das Erledigen von Behördengängen für die Kunden,...).

- Preispolitik (Provisionspolitik)

Verfolgen Sie eine Kostenführer- oder eine Differenzierungsstrategie? Wenn Sie Ihre Kunden beispielsweise durch niedrige Provisionen an Ihr Unternehmen binden wollen, sollten Sie sich darum bemühen, Ihre Kosten möglichst gering zu halten.

- Distributionspolitik

Welche Vertriebskanäle sollen Ihnen zur Verfügung stehen?

- Kommunikationspolitik

Welche Werbestrategie wollen Sie verfolgen? In welchem Verhältnis stehen z.B. die Ausgaben für traditionelle Werbung zu denen für die Darstellung Ihres Unternehmens in einem Internetportal? Welche Rolle spielt Werbung grundsätzlich für die von Ihnen verfolgte Strategie?

Für Ihre Plan- Finanzrechnung und Plan- GuV ist natürlich auch wichtig, welche Investitionen voraussichtlich notwendig sein werden, um Ihre Werbestrategie zu realisieren.

2.2.2.6 Zukunftsaussichten

*"Die Klugheit eines Menschen lässt sich aus der Sorgfalt ermesen,
womit er das Künftige oder das Ende bedenkt."*

Georg Christoph Lichtenberg, Philosoph

Gehen Sie zunächst auf die **Entwicklung der Branche** ein. Nehmen Sie in Ihren Ausführungen bezug auf Ihre geplanten Umsätze und sonstige Beschreibungen aus "3. Marktstruktur / Wettbewerber".

Wichtige Fragen zu Entwicklung der Branche sind hier u.a.:

- o Wie wird sich der für Ihr Unternehmen relevante Gesamtmarkt entwickeln?
- o Wie viele Wettbewerber sind in nächster Zeit zu erwarten?
- o Gibt es hohe Markteintrittsbarrieren?
- o Ist ein harter Wettbewerb, evtl. Verdrängung einiger Wettbewerber zu erwarten, oder können viele Anbieter nebeneinander existieren?

Entwicklung Ihres eigenen Unternehmens im Vergleich zur Branche

Interessant wäre hier beispielsweise welche Expansionsmöglichkeiten bestehen oder welche dieser Möglichkeiten Sie wann realisieren wollen. Sie können hier auch Erklärungen für Ihre Planzahlen liefern. Warum ist in z.B. den ersten Perioden eine hohe Investition notwendig, die erst später zu Rückflüssen führt, wie stark ist Ihr Geschäft von saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen abhängig, etc.

2.2.2.7 Personalplanung

Eine sehr wichtige Position für Ihre Finanzplanung sind die laufenden Personalkosten. In der Regel wird es schwierig sein, Ihren Personalbestand kurzfristig an die Bedürfnisse in Ihrem Unternehmen anzupassen, außerdem entstehen durch Einstellungen und Entlassungen zusätzliche Kosten (z.B. für

Bewerberworkshops, Vertragsverhandlungen, Einarbeitung/Schulung etc.). Daher ist es wichtig, dass Sie die Anzahl der benötigten Mitarbeiter möglichst genau planen!

Informationen die Sie hierfür benötigen sind beispielsweise:

- voraussichtliche Gehälter
- Produktivität der Mitarbeiter (sind Ihre Angestellten im Umgang mit Computern geübt? Wie schnell können sie bspw. Aufgaben wie die Exposéerstellung übernehmen?)

Alle diese Informationen finden Sie im "IMMO Makler-Takeoff - Web"!

Die resultierenden "zu erwartenden Personalkosten in €" werden wiederum in Ihre Finanzplanung und Plan- GuV übernommen!

2.2.2.8 Investitionen

Planen Sie hier, wie viel Sie voraussichtlich in Ihre Büro- und Geschäftsausstattung investieren müssen. Wichtig sind auch hier verlässliche Zahlen, insbesondere für Ihre Investitionen in Informationstechnik (IT). Informationen zu Preisen etc. finden Sie im "IMMO Makler-Takeoff - Web".

Folgende (teilweise gegenüber der späteren Simulation vereinfachte) Annahmen liegen der Berechnung der Abschreibungen zugrunde:

- der Fuhrpark wird über acht Perioden abgeschrieben
- lineare Abschreibung von BGA: 7,5 % pro Quartal

2.2.2.9 Weiterer Aufwand für Gründung und Geschäftsbetrieb

Hier haben Sie die Möglichkeit, weitere Aufwendungen, die im Laufe Ihrer Geschäftstätigkeit anfallen, in Ihrer Kalkulation zu berücksichtigen.

Diese Positionen finden Sie in der Finanzplanung unter "Weiterer Aufwand" und in der GuV unter "Sonstiger Aufwand".

2.2.2.10 Finanzplanung

"Willst Du den Wert des Geldes kennen lernen, geh und versuche dir welches zu borgen."

Benjamin Franklin, Naturwissenschaftler und Politiker

Bevor Sie mit Ihrer Finanzplanung beginnen, sollten Sie die Schritte 1 bis 8 vollständig bearbeitet haben, da die dort prognostizierten Zahlen in die Finanzplanung eingehen.

Die Finanzplanung dient dazu, Ihren Finanzierungsbedarf zu ermitteln. Wenn Sie alle Zahlen der Schritte 1 bis 8 vollständig eingegeben haben, können Sie anhand des Kassenbestandes erkennen, wie viel Liquidität Ihrem Unternehmen in den einzelnen Perioden fehlt, bzw. wie viel Überschüsse Sie erwirtschaften. In der Regel wird sich hier ein Defizit ergeben, welches Ihren Finanzierungsbedarf darstellt. Um diesen Bedarf an Finanzmitteln zu decken, haben Sie die folgenden zwei Möglichkeiten (die selbstverständlich auch beide gleichzeitig genutzt werden können):

Gezeichnetes Kapital

Sie können in der Gründungsperiode die erwartete "Einzahlung gezeichnetes Kapital" eingeben. Überschüssige Finanzmittel sollten natürlich angelegt werden, damit Sie von Zinserträgen profitieren können.

Beteiligungskapitalgeber wollen an Ihrem Unternehmen beteiligt werden. Die Quote hierfür ist Verhandlungssache (vgl. auch "12. Unternehmenswert").

Kredite

Wenn Sie keine Anteile an Ihrem Unternehmen abgeben wollen, müssen Sie Ihre Investitionen durch Kredite finanzieren. Hierfür müssen Sie natürlich zunächst einmal eine Bank finden, die von Ihrem Unternehmenskonzept überzeugt ist und die entsprechenden Kredite bewilligt. Dies wird in der Regel weitaus schwieriger sein, als einen Beteiligungskapitalgeber zu finden (evtl. sogar unmöglich!). Ein weiterer Nachteil sind die zusätzlichen Belastungen durch die Verzinsung des Kredits!

Vergessen Sie nicht Ihre Prognose bezüglich der zu erwartenden Zinssätze (ganz unten auf der Seite)!

2.2.2.11 Kapitaldienstberechnung

Um zu erreichen, dass die geplanten Kredite von einer Bank auch eingeräumt werden, ist eine gute Absicherung notwendig. An dieser Stelle sollten Sie daher deutlich machen, wie die Kredite in Ihrem Fall abgesichert sind!

2.2.2.12 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

Alle in den vorhergehenden Schritten prognostizierten Zahlen, werden nun in der GuV zusammengefasst, um das "Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit" zu berechnen. Bis auf die Berücksichtigung von außerordentlichen Erträgen/Aufwendungen und Steuern entspricht dies dem späteren Periodenüberschuss.

Abschreibungen AIEG:

Die in der Gründungsphase anfallenden Aufwendungen (wie z.B. Löhne und Gehälter, Einstellungskosten, Investitionen in Büro- und Geschäftsausstattung) werden aktiviert zu "Aufwendungen für die Inangangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs". Sie können somit in der Bilanz ausgewiesen werden (vgl. "11. Planbilanz", Position AIEG) und werden über 16 Perioden linear abgeschrieben.

2.2.2.13 Planbilanz

Die hier dargestellten Bilanzen der neun Perioden, basieren ebenfalls (wie die Plan GuV) ausschließlich auf Werten, die von Ihnen in den vorhergehenden Schritten im Businessplan prognostiziert werden müssen.

Abschreibungen AIEG:

Die in der Gründungsphase anfallenden Aufwendungen (wie z.B. Löhne und Gehälter, Einstellungskosten, Investitionen in Server oder BuGA) werden aktiviert zu "Aufwendungen für die Inangangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs". Sie können somit in der Bilanz ausgewiesen werden (Position AIEG) und werden über 16 Perioden linear abgeschrieben.

Aktiva (Vermögensgegenstände)

Auf der Aktivseite der Bilanz finden sich alle Vermögensgegenstände. Es wird hier unterschieden in:

ANLAGEVERMÖGEN ("Gegenstände, die bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen" § 247, Abs. 2 HGB)

UMLAUFVERMÖGEN (nur vorübergehend genutzte Gegenstände)

Passiva („Schulden“)

EIGENKAPITAL

Es werden alle Posten des Eigenkapitals unter Einbeziehung des Periodenüberschusses bzw. -fehlbetrages sowie von Verlustvorträgen zu einer Gruppe Eigenkapital zusammengefasst. Die Positionen des Eigenkapitals umfassen im einzelnen:

- Gezeichnetes Kapital: entspricht dem Grundkapital, d.h. dem Nennwert des emittierten Aktienkapitals.
- Gewinnrücklagen: wurden aus dem bereits versteuerten Periodenüberschuss der Vorperioden durch Nicht-Ausschüttung der Gewinnanteile gebildet.
- Gewinn-/Verlustvortrag: Verluste der Vorperioden vermindern nicht sofort die Rücklagen, sondern können mit späteren Überschüssen verrechnet werden.
- Periodenüberschuss/ -fehlbetrag: Das Ergebnis der laufenden Periode wird unverteilt in voller Höhe in die Schlussbilanz übernommen. Die Verwendung des Periodenüberschusses (vgl. Ergänzung zur Gewinn- und Verlustrechnung), die Ausschüttung, Bildung von Rücklagen oder das Verrechnen mit Verlustvorträgen erfolgt buchhalterisch erst in der neuen Periode.

VERBINDLICHKEITEN

Alle Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten; hierzu gehören: Kredite mit einer Restlaufzeit über 5 Jahre, Kredite mit einer Restlaufzeit unter 1 Jahr, Überziehungskredite.

2.2.2.14 Unternehmenswert

Berechnung des Cash Flow

Cash Flow = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit + Abschreibungen AIEG + Abschreibungen.

Unternehmenswert

Der Unternehmenswert wird berechnet als Barwert der Cash Flows, d.h. durch Abzinsen der Cash Flows mit dem angegebenen erwarteten Zinssatz auf den jetzigen Zeitpunkt bezogen. In diesem Zinssatz sollte im Vergleich zur Alternativrendite ein branchen- bzw. unternehmensbezogener Risikozuschlag enthalten sein!

Unter der Annahme der "Going Concern Prämisse" wird der in der achten Periode erzielte Cash Flow als ewige Rente für die Folgeperioden fortgeschrieben.

Die Quote für das Verhältnis der Beteiligungen von Kapitalgebern und Gründern ergibt sich später aus den Verhandlungen mit Ihren Beteiligungskapitalgebern. Im Businessplan geben Sie eine realistische von Ihnen geschätzte/gewünschte Quote an.

2.2.2.15 **Unternehmerteam**

"Ich investiere in Menschen, nicht in Ideen."

Eugene Kleiner, Venture-Capitalist

Für Ihre potentiellen Kapitalgeber sind die Informationen zum Unternehmerteam fast genauso wichtig, wie das zugrundeliegende Unternehmenskonzept. Wenn die Gründer Ihre Idee nicht umsetzen oder nicht verkaufen können, wenn Sie keine betriebswirtschaftliche Erfahrung besitzen oder im Bereich Teamarbeit oder Personalführung versagen, ist das Gründungsvorhaben in der Regel von vornherein zum Scheitern verurteilt.

An dieser Stelle ist also insbesondere in einem Businessplan für eine real geplante Existenzgründung wichtig, dass die Qualifikationen der Gründer ausführlich dargestellt werden und insbesondere alle Aspekte, welche für die Umsetzung der Geschäftsidee relevant sind, betont werden.

Für Ihren IMMO Makler-Takeoff - Businessplan wird es teilweise natürlich etwas schwierig sein, hier sinnvolle Angaben zu machen. Durchdenken Sie jedoch trotzdem alle hier genannten Punkte und versuchen Sie, Ihre Qualifikationen in bezug auf die Geschäftsidee möglichst gut darzustellen.

Dieser Teil des Businessplan dient auch dazu, potentielle Existenzgründer für wichtige Aspekte zu sensibilisieren, die Sie bislang evtl. noch nicht beachtet haben (z.B. Was ist meine Motivation für die Unternehmensgründung? etc.).

3 Gründung des Unternehmens

Der Moment der Gründung wird separat vom Markteintritt simuliert. Sie erhalten in Ihrem Posteingang die endgültige, genehmigte Form des Businessplans und einen aktuellen Bankauszug, welcher Ihnen Informationen über die zur Verfügung stehende Liquidität gibt.

Jetzt sind die konstitutiven Entscheidungen zu treffen wie:

- Aufnahme von Krediten
- Anmietung von Gebäuden
- Kauf von Büroeinrichtung, Computern, etc.
- Einstellung von Mitarbeitern
- Schulung der Mitarbeiter

Entstehende Aufwendungen werden als „Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung eines Geschäftsbetriebs“ (AIEG) kapitalisiert (vgl. Plan Gewinn- und Verlustrechnung im Businessplan).

4 Markteintritt und Agieren am Markt

In TOPSIM – IMMO Makler-Takeoff lässt sich die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens durch zahlreiche Entscheidungen beeinflussen. Die Ausführungen dieses Kapitels zeigen, welche Entscheidungsgrößen Ihnen zur Verfügung stehen. Sie sollten bei Ihren Maßnahmen stets die Entscheidungen und Reaktionen der Konkurrenz und die wirtschaftlichen Rahmendaten

mitbedenken. Die Ergebnisse Ihrer Entscheidungen können Sie nach jeder Periode den Berichten entnehmen.

4.1 Beziehungsmanagement und Unternehmensimage

4.1.1 Beziehungsmanagement

Für einen Makler sind die Außenwirkung und die Kontaktpflege wesentliche Faktoren für den Geschäftserfolg. Die Akquisitions- und Vermittlungsarbeit lebt von persönlichen Kontakten. Das Beziehungsmarketing und die Imagepflege ist dabei ein konstanter Prozess, der sich über das gesamte Fortbestehen eines Maklerbetriebes hinziehen muss.

Sie müssen folglich in jeder Periode Entscheidungen darüber treffen, wie viel Stunden Sie für Beziehungsmarketing, d.h. für Kontaktpflege und das Knüpfen neuer Kontakte, investieren und welches Budget Sie für diese Art von Tätigkeit zur Verfügung stellen.

4.1.2 Internetportal

Entscheiden Sie sich dafür, ein Internetportal einzurichten oder sich an einem bestehenden mit Ihren Angeboten zu beteiligen, so hat dies eine positive Außenwirkung und erhöht die Akquisitions- und Vermittlungsreichweite Ihres Maklerunternehmens. Gleichzeitig belegt es, dass Sie offen für neue Ideen und Technologien sind und qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten wollen.

4.1.3 Maklerverband

Die Zugehörigkeit zu einem Maklerverband unterstreicht die Seriosität und Professionalität eines Maklers und hilft ihm gleichzeitig, neue Kontakte zu knüpfen und ggf. mit anderen Maklerbüros zusammenzuarbeiten.

Wenn Sie sich für den Beitritt zu einem Maklerverband entscheiden, entstehen Ihnen dadurch Kosten in Höhe des Verbandsbeitrages. Den Kosten eines Maklerverbandes steht ein vielfältiger Nutzen für Ihr Maklerunternehmen gegenüber. Folgen Ausprägungen sind hierbei denkbar:

- Ein Nachweis der Zugehörigkeit zu einem Maklerverband ist ein Zeichen für fachliche Kompetenz, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein in Immobilienangelegenheiten und damit ein direktes Verkaufsargument bei der Auftragsbeschaffung.
- Voraussetzung einer Mitgliedschaft ist die fachliche Qualifikation, d.h. in den ersten Quartalen müssen Qualifizierungs-Nachweise erworben werden und erst dann kann man einem Maklerverband als ordentliches Mitglied beitreten.
- Ein Maklerverband bietet seinen Mitgliedern umfangreiche Serviceleistungen wie Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten und der Makler, betriebswirtschaftliche Vergleiche, Brancheninformationen, Marktforschung, Marktberichte, Messen, Wettbewerbsbeobachtung, Gemeinschaftsgeschäfte, Beteiligung an Internetportalen, zentrale Datenbanken mit Mitgliederinformationen, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsunterstützung, Werbung, Unternehmensberatung, u.v.m.

4.2 Objektspezifische Entscheidungen

Im Bereich objektspezifische Entscheidungen bestimmen Sie die konkrete Ausgestaltung der Vermittlung von Immobilien in den einzelnen Kategorien.

4.2.1 Alleinaufträge

Sie können sich dafür entscheiden, dass Ihr Maklerunternehmen nur Immobilien vermittelt, für die Alleinaufträge bestehen.

Für die Objektvermittlung eines Maklerbetriebes ist ein wesentlicher Faktor, ob die zu vermittelnden Objekte im **Alleinauftrag** (qualifizierter Alleinauftrag) oder in Konkurrenz mit anderen Maklerbüros vermittelt werden. Sind noch andere Konkurrenten tätig, so fällt der gesamte Aufwand für die Akquisition und Vermittlung der Objekte an, die Erlöse sind jedoch ungewiss. Auf der anderen Seite generiert die Akquisition von Objekten ohne Alleinauftrag Nachfrage nach den Dienstleistungen des Maklers und erhöht damit dessen Bekanntheit. Besonders für junge Maklerbüros ist es eine schwierige strategische Entscheidung, notfalls auf Erlöse zu verzichten, um zunächst einmal in der Gründungsphase und den ersten Geschäftsjahren Bekanntheit zu generieren.

4.2.2 Provisionssätze

Für die Vermittlung und Akquisition müssen Sie Provisionssätze für Verkäufer und Käufer von Immobilienobjekten festlegen und können u.a. darüber die Nachfrage nach Ihren Dienstleistungen steuern. Je höher die Bekanntheit, das Image und die Qualität der Dienstleistungen eines Maklers sind, desto höhere Provisionssätze können auch durchgesetzt werden.

4.2.3 Werbung

Um für Ihr neu gegründetes Maklerunternehmen eine größere Bekanntheit zu erlangen und Immobilien zu akquirieren, stehen verschiedene Werbemittel zur Verfügung. Zusätzlich können Sie auch eine Werbewirkung durch Darstellung Ihres Unternehmens auf einem Internetportal erreichen.

Innerhalb der Simulation existieren zwei Arten von Printmedien, in denen Inserate geschaltet werden können. Zum einen ein Anzeigenblatt, das die Kunden kostenlos erhalten und welches einen großen Verbreitungsgrad hat. Inserate in diesem Anzeigenblatt sind für den Makler sehr günstig. Für die Bewerbung hochpreisiger Immobilien ist das Anzeigenblatt jedoch eine sehr unzureichende Plattform. Zum anderen gibt es die Möglichkeit der Inserierung in regionalen Tageszeitungen. Hier ist es auch sinnvoll, Immobilienobjekte im Hochpreissegment anzubieten. Die Kosten für Inserate sind dabei abhängig von der Größe und Platzierung und bilden einen teilweise erheblichen Kostenblock im Geschäftsjahr eines Maklers. Darüber hinaus ist es bei der Inserierung in Tageszeitungen besonders wichtig, auf die Gestaltung der Inserate besonderen Wert zu legen. Die Anzeigen müssen den Kunden sofort ansprechen. Die aufwändige Gestaltung ist dabei natürlich mit einem erheblichen Personalaufwand verbunden.

Sie können in ihren Entscheidungen nach Akquise- und Vermittlungsinseraten unterscheiden und die Aufwendungen pro Objektkategorie festlegen. Dadurch wird auch die Steuerung einer strategischen Positionierung des Maklerbüros, neben anderen Entscheidungsgrößen, möglich.

Die Werbung wirkt dabei in zweierlei Hinsicht:

1. Die **gesamten Werbeausgaben der Branche** (= aller 5 Maklerunternehmen) beeinflussen denjenigen Marktanteil, den die 5 Unternehmen den bereits etablierten Maklerunternehmen (= Restmarkt) abringen können.
2. Mit den **individuellen Werbeausgaben** steuern die Unternehmen aber auch die eigenen **Marktanteile innerhalb ihres Marktes**.

Dabei ist es wichtig, den richtigen Mix zu bestimmen, der die Bekanntheit und somit den Marktanteil optimal erhöht. D.h. die Werbeausgaben müssen in einem vernünftigen Verhältnis zum erzielten Marktanteil stehen.

Alle **Werbemaßnahmen wirken unterschiedlich** auf die einzelnen Immobilienobjektkategorien, sind auch von unterschiedlicher zeitlicher Wirkung und können zudem das Marktverhalten insgesamt beeinflussen.

Beachten Sie folgende Hinweise von namhaften Experten im Maklerwesen:

Um Ihr neu gegründetes Unternehmen bekannt zu machen, kann es sinnvoll sein, zu Beginn (etwas) höhere Ausgaben für Werbung in Kauf zu nehmen. Etablierte Maklerunternehmen tätigen im Durchschnitt Investitionen in absatzpolitische Maßnahmen in Höhe von 6-10 % Ihres Umsatzes.

Wirkung der Marketingausgaben im Bereich "Werbung"		
Wirkung in aktueller Periode	... nachfolgenden Per.
Printmedien	Stark	Nachhaltig
Internetauftritt	Stark	Gering

4.2.3.1 Werbung in klassischen Printmedien

Dazu gehören Anzeigen in allen Printmedien, wie Tageszeitungen und Anzeigenblättern. Die klassische Werbung ist nach Meinung von Werbefachleuten hervorragend geeignet für eine **Absatzförderung in der aktuellen Periode**, hat aber auch **nachhaltige Wirkung auf nachfolgende Perioden**. Für ein Maklerunternehmen ist die Werbung in Printmedien besonders wichtig, da potentielle Kunden sich von jeher zuerst in den Immobilieninseraten von Tageszeitungen über Immobilien informieren.

4.2.3.2 Online-Werbung auf einem Internetportal

Eine Möglichkeit der Werbung auf einem Internetportal ist die **Bannerwerbung**. Die **Banner-Werbung im Internet** wird auf verschiedenen anderen Web-Seiten platziert und führt bei Anklicken durch den Internet-User direkt zur Homepage des eigenen Portals. Online-Werbung **wirkt** deshalb **hauptsächlich in der Periode**, in der auch die Werbeausgaben getätigt werden. Die tatsächliche Wirksamkeit dieser Art der Werbung ist umstritten, allerdings kann aus Imagegründen nicht darauf verzichtet werden.

Durch die Präsenz in einem Internetportal schließen Sie auch automatisch einen Vertrag mit Ihrem Provider über Bannerwerbung mit ab. Online- Werbung ist so automatisch bei Vorhandensein eines Internetportals mit enthalten.

4.2.4 Preissetzung

Für jede Immobilienobjektkategorie kann ein Durchschnittspreis festgelegt werden. Damit wird ein **objektgruppenspezifisches Preisniveau** (in Euro/Objekt) bestimmt. Die Wirkung des Preisniveaus auf den Markt ist abhängig vom Preisniveau der Konkurrenz. Werden zu einem relativ günstigen Preis Immobilien vermittelt, so kann eine höhere Anzahl an vermittelten Objekten erzielt werden. Ist dagegen das Preisniveau gegenüber der Konkurrenz eher hoch, wird weniger vermittelt.

Einen Überblick über Ihren zukünftigen Immobilienmarkt, übliche Preisniveaus sowie beispielsweise das Dienstleistungsangebot Ihrer Wettbewerber können Sie sich im IMMO Makler-Takeoff - Web verschaffen.

4.2.5 Zeitbudget pro Exposé

Um qualitativ hochwertige Immobilienexposés erstellen zu können, ist auch ein entsprechender Zeitaufwand für die Makler und Verwaltungsangestellten, die den Makler bei der Erstellung der Exposés unterstützen, notwendig.

Durch die Festlegung, wie viel Zeit für die Erstellung von Exposés in den einzelnen Objektkategorien aufgewendet wird, kann unmittelbar die Exposéqualität beeinflusst werden.

4.3 Personal

Ihre Personalentscheidungen können einen wesentlichen Beitrag zu Ihrem Unternehmenserfolg leisten. Dabei geht es nicht nur um die Ermittlung des Personalbedarfs, um Einstellungen und um Entlassungen. Wie bereits erwähnt, können Sie auch die Makler und Verwaltungsangestellten **trainieren**.

Zu treffende Entscheidungen im Überblick:

- Einstellungen / Entlassungen im Bereich Makler
- Einstellungen / Entlassungen im Bereich Verwaltungsangestellte
- Trainingsmaßnahmen in den Bereichen Makler und Verwaltungsangestellte

4.3.1 Einstellungen und Entlassungen Makler

Auf Grundlage der aktuellen Wirtschaftsprognosen kann der Bedarf an Maklern für das laufende Geschäftsjahr prognostiziert werden. Entsprechend diesen Prognosen können neue Makler eingestellt, bzw. auch entlassen werden.

Beachten Sie jedoch, dass für jeden neuen Makler, den Sie einstellen auch ein Fahrzeug angeschafft werden muss.

4.3.2 Einstellungen und Entlassungen Verwaltung

Die angestellten Makler sind darauf angewiesen, von Routinetätigkeiten entlastet zu werden und die Erreichbarkeit während der eigentlichen Markttätigkeit (Kundenbesuche, Immobilienbesichtigungen,...) sicherzustellen. Durch die Einstellung von Verwaltungsangestellten kann erreicht werden, dass die Makler sich so intensiv wie möglich auf ihre Kunden konzentrieren können.

4.3.3 Fluktuation

Zu Beginn Ihrer Unternehmertätigkeit wird die **Fluktuation keine Rolle** spielen. In diesem kleinen Unternehmen erfährt die Geschäftsleitung sehr schnell und direkt, wann sich Mitarbeiter mit Abwanderungsgedanken beschäftigen (Sie bekommen das im Szenario mitgeteilt!).

Allerdings wollen Sie mit Ihrer Tätigkeit Marktanteile gewinnen. D.h. das Unternehmen wird expandieren. Wenn die Mitarbeiterzahl eine Größe von **10 Personen übersteigen** sollte, müssen Sie damit rechnen, dass Sie nicht immer erfahren, ob und wann ein Mitarbeiter die Firma verlassen möchte.

Die **natürliche Fluktuation** können Sie nicht beeinflussen. Ausschlaggebend ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Die Bewegung ist bedingt durch das Abwandern von Mitarbeitern aus persönlichen Motiven wie Mutterschutz, Umzug, attraktiveren Arbeitsangeboten oder auch Austritt aus dem Berufsleben. Ansatzpunkte zur Attraktivitätssteigerung Ihres Unternehmens als Arbeitgeber liegen in Ausbildungsmaßnahmen und dem Umfang der Arbeitsbelastung. Bei mangelnder Personalausstattung ist es möglich, dass Ihre betrieblichen Prozesse nachhaltig gestört werden.

Bei jeder **Einstellung und Entlassung** fallen pro Mitarbeiter fixe Kosten in bestimmter Höhe an. Informationen hierzu finden Sie im IMMO Makler-Takeoff-Web.

4.3.4 Training

Um die Qualität der Arbeitsleistungen aufrecht erhalten, bzw. verbessern zu können, sind Trainingsmaßnahmen für Ihre Angestellten notwendig. Durch Festlegung eines bestimmten Budgets an Geldmitteln entscheiden Sie über die Intensität der Trainingsmaßnahmen in jeder Geschäftsperiode.

4.3.5 Handelsvertreter

Um die Personalkapazität des Maklerunternehmens zu erhöhen, können Sie sich an Stelle von Neueinstellungen von Maklern auch zur Zusammenarbeit mit Handelsvertretern entschließen. Diese Handelsvertreter sind dann in Ihrem Namen auf dem jeweiligen Immobilienmarkt tätig. Als Entgelt für ihre Tätigkeit erhalten die Handelsvertreter die oben beschriebenen Provisionssätze.

4.4 Büroräume

Sie haben bei dieser Entscheidungskategorie die Wahl zwischen drei unterschiedlichen Arten von Büroräumen. Diese unterscheiden sich in den monatlichen fixen Kosten, da Büros in zentraler Lage natürlich mehr Kosten als

ein Büro in einer Einliegerwohnung verursachen. Der Vorteil eines Büros in zentraler Lage ist jedoch, dass hierdurch die Bekanntheit des Maklerunternehmens gesteigert werden kann. Sofern Sie sich räumlich verändern, geben Sie ihr altes Büro auf und ziehen komplett in die neuen Räumlichkeiten um.

4.5 Finanz- und Rechnungswesen

Zu treffende Entscheidungen im Überblick:

- Aufnahme Kurzfristiger Kredit
- Anlage in Wertpapiere

4.5.1 Finanzierungsentscheidungen

Die Aufnahme von kurzfristigen Krediten sowie der Kauf von Wertpapieren ist jederzeit möglich.

4.5.1.1 Kurzfristiger Kredit

Kurzfristige Kredite mit einer **Laufzeit von einem Quartal** können in jeder Periode aufgenommen werden. Der Kredit wird **automatisch in der Folgeperiode zurückgezahlt**. Das bedeutet, dass der Kredit in jeder Periode neu in den Entscheidungsbogen eingetragen werden muss. Die Zinszahlung erfolgt bereits in der aktuellen Periode (also in der Periode, in welcher der Kredit aufgenommen wird). Die Höhe des kurzfristigen Kredits ist nicht beschränkt.

Mit einem steigenden Verschuldungsgrad (gemessen am Eigenkapital) steigen aufgrund des höheren Risikos die Zinssätze deutlich. Die genauen Zinssätze finden Sie im IMMO Makler-Takeoff- Web.

4.5.1.2 Überziehungskredit / Kassenmindestbestand

Am Ende jeder Periode müssen Sie einen **Kassenmindestbestand** von **50.000 Euro** aufweisen. Reichen Ihre Einzahlungen einschließlich des Kassenanfangsbestandes in einer Periode nicht aus, um die diesen Kassenbestand nach Auszahlung aller Beträge zu decken, wird Ihnen automatisch ein **Überziehungskredit** in der erforderlichen Höhe zur Verfügung gestellt. Ein negativer Kassenbestand oder eine Zahlungsunfähigkeit wird so vermieden. Sie können den jeweils zur Verfügung gestellten Betrag am Ende einer Periode dem Finanzbericht entnehmen. Die Rückzahlung des Kredits erfolgt automatisch in der nächsten Periode, die **Zinszahlungen sind in der aktuellen Periode** fällig.

Sie sollten versuchen, Ihre Finanzplanung so anzulegen, dass die Höhe des benötigten Überziehungskredits möglichst niedrig ist, da dieser relativ teuer ist.

4.5.2 Kapitalanlage / Wertpapiere

Finanzmittelüberschüsse einer Periode können in kurzfristigen, festverzinslichen Wertpapieren angelegt werden. Die Rückzahlung erfolgt automatisch in der Folgeperiode. Die Zinserträge werden in der aktuellen Periode gutgeschrieben.

Sie müssen lediglich den Anlagebetrag in das Entscheidungsformular eintragen. Damit kann kurzfristig Liquidität geparkt werden.

4.5.3 Steuern

Die zu zahlende Steuer errechnet sich wie folgt:

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
+/- außerordentliches Ergebnis
= zu versteuerndes Einkommen
* Steuersatz
= zu zahlende Steuer

Die genannten Größen können Sie der Gewinn- und Verlustrechnung entnehmen; den für Ihr Unternehmen gültigen Steuersatz finden Sie im IMMO Makler-Takeoff! – Web. Eventuelle, in vorangegangenen Perioden erwirtschaftete Verluste, werden mit dem zu versteuernden Einkommen verrechnet. Sie zahlen also erst Steuern, wenn Sie über alle Perioden hinweg betrachtet einen Überschuss erzielt haben. Die Steuerzahlung erfolgt in der laufenden Periode.

4.5.4 Kostenstruktur

Um einen geplanten Periodenüberschuss zu erzielen und den Finanzmittelbedarf zu ermitteln, ist es notwendig, auch die interne Kostenstruktur im Auge zu behalten. Sie können die kostenverursachenden Faktoren, wie z.B. Geschäftsfläche oder Personalkosten, beeinflussen. Folgende Kosten sollten im Blick behalten werden:

1. **Personalkosten**
2. **Mietkosten und Abschreibungen**
3. **Verwaltungskosten**
4. **Provisionssätze für Handelsvertreter**

1. **Personalkosten** können nur teilweise beeinflusst werden. Die Höhe der Gehälter und Personalnebenkosten ist vorgegeben, auf die Höhe der Einstellungs- und Entlassungskosten haben Sie auch keinen Einfluss. Sie entscheiden aber über die Einstellungen und Entlassungen sowie die Trainingsaufwendungen.
2. **Mietkosten und Abschreibungen** sind teilweise durch Ihre Entscheidung beeinflussbar. Sie erhöhen sich, wenn Sie sich für die Erweiterung der Geschäftsfläche entscheiden bzw. neue Makler anstellen, da für diese ein eigener Wagen angeschafft werden muss.
3. Die **Verwaltungskosten** sind abhängig vom Umsatz.

5 Index

A

Abschreibungen · 21
AIEG · 12
Alleinaufträge · 16

B

Businessplan · 6

C

Cash Flow · 13

E

Entscheidungsgrößen · 14

F

Finanzwesen · 20

G

Geschäftsidee · 8
Gezeichnetes Kapital · 12
Gründung · 14

H

Handelsvertreter · 19

I

Information-Broker · 6
Informationsquellen · 6
Innenfinanzierung · 20

K

Kapitalanlage · 20
Kostenstruktur · 21
Kredite · 12
Kurzfristiger Kredit · 20

M

Makler-Takeoff-Web · 6
Marketing-Mix · 9
Mietkosten · 21

P

Personal · 18
Preissetzung · 18
Produktidee · 8
Provisionssätze · 16

R

Rechnungswesen · 20

S

Servicekonzept · 8
Steuern · 21
Strategie · 5

Ü

Überziehungskredit · 20

U

Unternehmenskonzept · 8
Unternehmensstrategie · 9

V

Vermittlungsprognose · 9
Verwaltungskosten · 21

W

Werbung · 16

Z

Zeitbudget · 18
Zukunftsaussichten · 10