



**EUROPE
TOUR**

MODUL 8
ERSTELLUNG EINES
BUSINESSPLANS



WEITERBILDUNG FÜR KULTURTOURISMUS MODUL 8 – ERSTELLUNG EINES BUSINESSPLANS

Dieses Trainingsmodul ist Teil einer Serie an Trainingsmodulen für den ländlichen Kulturtourismus, welche in der Erasmus+ Strategischen Partnerschaft EUROPETOUR entwickelt wurden. EUROPETOUR ist eine europäische Initiative, die darauf abzielt, das wirtschaftliche Potenzial herausragender Kulturschätze Europas zu fördern und die ländlichen Gebiete bei der Erschließung sämtlicher Chancen des Kulturtourismus zu unterstützen.

Mehr Informationen (in englischer Sprache): <http://www.europetour.tips>

Bildnachweise: Karin Drda-Kühn, Wolfgang Eisenreich, Kees Grootswagers, Elena Paschinger



Diese Arbeit unterliegt einer Creative Commons Namensnennung-NichtKommerziell-Weitergabe unter gleichen Bedingungen wie die 4.0 International License.

Es steht Ihnen frei, nachstehendes Werk zu:

- Teilen – kopieren und in jedem Medium oder Format zu verbreiten
- Anpassen und zu transformieren, sowie auf das Material aufzubauen

Dabei gelten folgende Bedingungen:

- Namensnennung: Sie müssen eine Quellenangabe machen, einen Link zur Lizenz angeben und offenkundig machen, ob und welche Änderungen vorgenommen worden sind.
- NonCommercial: Sie dürfen das Material nicht zu kommerziellen Zwecken verwenden.
- ShareAlike: Wenn Sie das Material neu zusammenstellen, umwandeln oder aufbauen, müssen Sie Ihre Beiträge unter der gleichen Lizenz wie das Original verteilen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Bestätigung der Inhalte dar, die nur die Ansichten der Autoren widerspiegeln. Die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Projektnummer: 2015-1-DE02-KA202-002325



Inhalt

1	Einleitung.....	4
2	Vertraulichkeitsvereinbarung.....	6
3	Zusammenfassung (“Executive Summary”)	7
4	Beschreibung Ihres Kulturtourismusprojektes.....	8
5	Marktanalyse.....	10
6	Marketing/Vertriebsstrategie	12
7	Personal und Betrieb.....	14
8	SWOT und Risiko-Analyse.....	15
9	Finanzprojektionen.....	17
10	Finanzierungsbedarf.....	18
11	Urheberrechte	18
12	Anhänge	19
	Best Practice Beispiele	20



1 Einleitung

Warum sollten Sie einen Businessplan für Ihre kulturtouristischen Aktivitäten erstellen? Natürlich brauchen Sie keinen Businessplan, wenn Sie für kulturell interessierte Gäste in Ihrer Region ehrenamtlich tätig sind, wenn Sie ein paar Stunden pro Woche in der örtlichen Tourismusorganisation arbeiten oder wenn Sie etwas mehr Geld als Reiseführer verdienen wollen. Wenn Sie aber Einnahmen aus dem Kulturtourismus erzielen und Ihre kulturtouristischen Produkte oder Dienstleistungen professionalisieren wollen, werden Sie sich der Erstellung eines Businessplans kaum entziehen können. Und genau darum geht es bei den EUROPETOUR-Trainingsmodulen: Wie kann Kulturtourismus in strukturschwachen ländlichen Regionen Einkommen generieren, und welche Qualifikationen sind dafür erforderlich?

Die folgenden Erklärungen und Informationen werden Ihnen helfen, wenn Sie nachdenken oder sich bereits entschieden haben, Kulturtourismus zu Ihrem Beruf zu machen. Sie lernen, sich professionell zu positionieren, um unternehmerisch tätig zu sein. Sie werden viele Dinge erkennen, die Sie bereits in den anderen EUROPETOUR Trainingsmodulen gelernt haben. Die dort gezeigten Übungen sind bis zu einem gewissen Grad "Fingerübungen" für Ihren zukünftigen Businessplan.

Ihr Businessplan als unternehmerischer Leitfaden

Was bedeutet "Business Plan"? Dieser ursprünglich aus den USA stammende Begriff wird als Synonym für "Unternehmenskonzept" oder "Geschäftskonzept" verwendet. Ein Businessplan beschreibt Ihre Geschäftsidee mit dem Ziel, diese Idee in Ihrem kulturtouristischen Projekt umzusetzen.

Der Businessplan besteht aus zwei Teilen:

- Schriftliche Formulierung (zur Umsetzung) Ihrer Geschäftsidee im Hinblick auf kulturtouristische Produkte, Dienstleistungen, Kunden und Marketing (Textteil)
- Finanzierungsplanung, geplante Einnahmen und Ausgaben (Finanzteil).

Der ausgefüllte und gedruckte Businessplan sollte insgesamt maximal 30 bis 35 Seiten umfassen, so dass er von möglichen Geschäftspartnern wie Banken oder Werbeagenturen in kurzer Zeit gelesen werden kann. Er sollte für drei bis fünf Jahre in die Zukunft geschrieben werden. Sie sollten die Finanzen im ersten Geschäftsjahr monatlich planen, in den folgenden Geschäftsjahren können Sie auch vierteljährlich oder jährlich planen!

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Vorlage für alle relevanten Aspekte, die ein Businessplan für ein Kulturtourismusunternehmen enthalten sollte:

1. Vertraulichkeitsvereinbarung
2. Zusammenfassung
3. Beschreibung Ihres Kulturtourismusprojektes
4. Marktanalyse
5. Marketing-/Vertriebsstrategie
6. Personal und Betrieb
7. SWOT- und Risikoanalyse



8. Finanzprojektionen
9. Finanzierungsbedarf
10. Anhänge

Hinweis: Im Gegensatz zu den EUROPETOUR-Modulen 1 bis 7 enthält dieses Modul keine Übungen. Die Übung für Sie ist, Ihren eigenen Businessplan zu schreiben, und wenn Sie es gut gemacht haben, dann wird es bald Ihr eigenes (und vertrauliches!) Gutes Beispiel!

Am Ende dieses Moduls finden Sie jedoch zwei Gute Beispiele, die Sie vielleicht inspirieren.

Die Sprache des Businessplan

In den folgenden Kapiteln finden Sie wahrscheinlich viele Begriffe, die Sie nicht kennen oder deren Inhalt nicht eindeutig ist. Machen Sie sich damit vertraut, es gibt zahlreiche Informationsquellen! Jede Industrie- und Handelskammer kann und soll Ihnen helfen, denn sie wird auch in Zukunft ein wichtiger Ansprechpartner für Sie sein! Wenn Sie ein Unternehmen gründen und führen, werden Sie immer mit diesen Begriffen konfrontiert. Die Formulierung Ihres Businessplans ist der perfekte Anlass, sie kennen zu lernen!



2 Vertraulichkeitsvereinbarung

Ihr Businessplan sollte eine solche enthalten. Sie können nachstehende Vertraulichkeitsvereinbarung verwenden:

"Der unterzeichnete Leser erkennt an, dass die in diesem Businessplan enthaltenen Informationen vertraulich sind; er verpflichtet sich daher, sie nicht ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung von <<< Name Ihres Unternehmens >> weiterzugeben.

Der Leser erkennt an, dass die in diesem Geschäftsplan zu liefernden Informationen in jeder Hinsicht vertraulich sind, mit Ausnahme von Informationen, die auf andere Weise öffentlich zugänglich sind, und dass jede Offenlegung oder Nutzung dieser vertraulichen Informationen durch den Leser zu schwerwiegenden Schäden oder Schäden an <<< Name Ihres Unternehmens >> führen kann.

Auf Verlangen ist dieses Dokument unverzüglich an <<< Name Ihres Unternehmens >> zurückzusenden.

Unterschrift

Name (in Druckschrift)

Datum

Dies ist ein Businessplan. Es handelt sich nicht um ein Angebot.



3 Zusammenfassung (“Executive Summary”)

Dieser Abschnitt sollte erst nach der Erstellung des Businessplans abgeschlossen werden. Er zeigt alle Meilensteine Ihrer kulturtouristischen Projektentwicklung in den nächsten fünf Jahren auf. Sie sollten folgende Bereiche zusammenfassen:

- Zweck des Plans
- Ihr(e) kulturtouristische Produkt(e) und/oder Dienstleistung(en) und deren Nutzen
- Marktchancen
- Führungsteam
- Finanzprojektionen
- Finanzierungsbedarf

Die Finanzprojektionen sollten zusammengefasst und hervorgehoben werden. Wir empfehlen folgendes Format:

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Einnahmen			
Ausgaben			
Nettoergebnis vor Steuern			
Ausstattungsaufwand / Investitionen			
Nettoliquidität			
Kumulierter Nettobedarf an liquiden Mitteln			
Anzahl benötigter Mitarbeiter			
Beschäftigung in Vollzeitäquivalent			

Denken Sie daran, dass der Leser/die Leserin dieses Businessplans (Sponsor, Finanzierungsinstitut, potenzieller Investor usw.) oft ein vorläufiges Urteil auf der Grundlage der Zusammenfassung fällt und dass seine Entscheidung, den Hauptteil des Businessplans zu lesen, von den hier vorgestellten Informationen abhängt. Anhänge, welche Sie dem Plan beifügen können, enthalten detailliertere Informationen zur Unterstützung des Haupttextes des Geschäftsplans.



4 Beschreibung Ihres Kulturtourismusprojektes

Beschreibung Kernkompetenzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Förderer
- Führungsstruktur und Verantwortungsbereiche
- Namen der Aktionäre, Beteiligungsquote
- bisherige Geldanlage.

Beraterinnen und Berater

Vielleicht erwägen Sie externe Hilfe bei der Erstellung Ihres Businessplans. Viele Länder unterstützen dies finanziell und immateriell. Es gibt viele solcher Angebote auf dem Markt, aber wir machen keinen Hehl daraus, dass es ein Markt ist, dessen Vertreterinnen und Vertreter sehr unterschiedliche Qualifikationen haben. Deshalb möchten wir Ihnen bei der Auswahl eines externen Beraters/einer Beraterin die folgende Checkliste geben:

- Der Berater/die Beraterin sollte bereits Businesspläne im touristischen Kontext erstellt haben. Bitte fragen Sie nach entsprechenden Beispielen und Referenzen.
- Er/sie sollte ein Verständnis für Kultur und Tourismus haben, das durch Ausbildung oder Erfahrungen belegt ist.
- Er/sie sollte wissen, welche Quellen zur (Ko-)Finanzierung dieser Beratung für Ihr Start-up herangezogen werden können.
- Er/sie sollte von einer Handelskammer zertifiziert sein oder Mitglied eines von einer öffentlichen Stelle organisierten und/oder finanzierten Expertenpools sein. Seien Sie sich aber bewusst, dass auch eine Zertifizierung nicht gleichbedeutend mit einer qualitativ hochwertigen Arbeit sein muss, aber sie gibt zumindest ein Stück Sicherheit.
- Er/sie sollte Gründungsprozesse über mehrere Jahre begleitet haben.
- Er/sie sollte bereit sein, seine/ihre Referenzen mitzuteilen.
- Er/sie sollte über ein ausgedehntes kulturtouristisches Netzwerk verfügen und somit als "Türöffner" für Ihr Unternehmen fungieren.
- Er/sie soll leistungsgerecht vergütet werden.
- Er/sie sollte eine verbindliche Aussage über seine/ihre verfügbare Zeit machen und Aufgaben aktiv erledigen, statt "nur" zu beraten.

Schließlich sollten Sie Ihren Businessplan mit Leidenschaft und Begeisterung formulieren - für sich selbst und für andere Menschen, die Sie am besten mit Ihrer Begeisterung für Ihre Idee anstecken können. Auf jeden Fall sollten finanzielle, rechtliche und andere Beraterinnen und Berater mit Namen, Adressen und Kontaktdaten aufgeführt werden.

Produkte und Dienstleistungen

Erklären Sie deutlich, was Ihr kulturelles Produkt oder Ihre Dienstleistung ist und was sie bewirkt:



- Hintergrund der Entwicklung
- Vorteile und Eigenschaften
- Alleinstellungsmerkmale
- Vorteile für Kundinnen, Kunden und Gäste
- Nachteile oder Schwachstellen
- Zukünftige Entwicklungen

Langfristige Geschäftsziele

Was ist langfristig das Ziel Ihrer geschäftlichen Planungen?

Zielsetzungen

Geben Sie die spezifischen Meilensteine an, die Ihr Kulturtourismusprojekt in den nächsten fünf Jahren erreichen soll (Umsatz, Beschäftigung, Produktdiversifizierung, Netzerkaufbau usw.).



5 Marktanalyse

Dieser Abschnitt behandelt Ihre Marktforschungs- und Wettbewerbsanalyse. Sie müssen nachweisen, dass Sie Marktforschung durchgeführt haben, um die in Ihrem Businessplan gemachten Prognosen zu rechtfertigen. Sie müssen zeigen, dass es einen tragfähigen Markt gibt und dass Sie die Konkurrenz auf dem Absatzmarkt schlagen können.

Zielgruppen

... sind der Markt, auf dem Sie die kulturtouristischen Produkte oder Dienstleistungen verkaufen wollen. Analysieren Sie die Segmente dieses Marktes wie folgt:

- Größe der einzelnen Marktsegmente
- Ist dieses Segment wachsend oder rückläufig?
- Merkmale der potenziellen Kundinnen und Kunden in jedem Segment
- Spezielle Bedürfnisse potenzieller Kundinnen und Kunden
- Merkmale und Kunden, die Sie in den Zielsegmenten erreichen wollen.

Vollständiger Marktwert

Zeigen Sie den potenziellen Gesamtwert des Marktes für Ihre Art von Produkten oder Dienstleistungen in all Ihren Zielmärkten an.

Zieleinkommen

Diese Zahlen sind die Grundlage für die Ertragszahlen in Ihren Finanzprognosen und müssen auf realistischen Einschätzungen beruhen, einschließlich durchschnittliche Geschäftsgröße, Dauer des Einkommenszyklus, wiederkehrende Umsätze, etc.

Trends am Markt

Analysieren Sie, was auf dem Markt passiert:

- Aktuelle Änderungen (z.B. was bedeutet die Europäische Allgemeine Datenschutzverordnung DSGVO für Ihr Unternehmen?)
- Zukunftsprognosen (z.B. wie relevant werden die Themen des gewerblichen Rechtsschutzes für Ihr Unternehmen sein?)
- Treiber wie demografischer Wandel, wirtschaftliche und rechtliche Faktoren (z.B. wie werden Sie die Bedürfnisse behinderter oder älterer Menschen berücksichtigen?)



- Implikationen für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung (z.B. garantieren Sie einen barrierefreien Zugang?)
- Ihre Pläne für zukünftige Anforderungen und Marktveränderungen
- ...

Wettbewerbsprofil

Analyse Ihrer Wettbewerber am Markt:

- Was sind die konkurrierenden Produkte und Dienstleistungen?
- Profil der Hauptakteurinnen und -akteure (Unternehmensgröße, Umsatz, Rentabilität, etc.) und deren Marktanteil
- Vor- und Nachteile der Angebote der Wettbewerber
- ...

Wettbewerbsvorteil

Dies ist Ihre Einschätzung, warum sich potentielle Kundinnen, Kunden und Gäste dafür entscheiden, Ihre kulturellen Produkte oder Dienstleistungen anstelle von anderen zu kaufen. Vorteile können sein:

- Einzigartige Eigenschaften
- Preis
- Neue Technologien oder Systeme
- Besserer Kundennutzen
- Unabhängige Validierung oder Fallstudien einbeziehen
- ...

Vorteile für die Kunden

Das ist es, was Ihr kulturelles Produkt oder Ihre Dienstleistung potenziellen Kundinnen und Kunden im Hinblick auf ihre Erwartungen und Bedürfnisse bietet. Was bringt der Kauf Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung Ihren Kundinnen und Kunden? Warum wendet sich der Kunde an Sie?

Dieser Aspekt kann für bestimmte Menschen sehr wichtig sein, z.B. ältere Menschen, Behinderte, Rollstuhlfahrer oder junge Familien mit Kinderwagen. Erklären Sie, was Sie speziell für diese Zielgruppen tun werden und demonstrieren Sie dies anhand von Daten.



6 Marketing/Vertriebsstrategie

Dieser Abschnitt beschreibt Ihre Strategien, um Ihren Zielmarkt zu erreichen, das Interesse an Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung zu wecken und diesem Markt das Produkt oder die Dienstleistung tatsächlich verkaufen zu können.

Marketingstrategie

Wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung im Kulturtourismusmarkt positionieren und sich von der Konkurrenz abheben:

- Welche Marktsegmente werden angesprochen?
- Wie wird dies entwickelt, um den gesamten Zielmarkt zu erreichen?
- Wie werden Sie Ihre Produkte oder Dienstleistungen differenziert anbieten können?
- Welche wesentlichen Vorteile werden hervorgehoben?
- Welche potenziellen Kunden haben Sie bereits angesprochen?
- Welche Kontakte können genutzt werden, um Marktbekanntheit und Umsatz zu generieren?
- Wer macht das Marketing: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Agentur, Vertreter?

Informieren Sie sich darüber auch im EUROPETOUR Modul 3.

Einkommensströme

Wie werden die zukünftigen Einkommensströme des Unternehmens aussehen?

Vertriebsstrategie

Wie verkaufen Sie Ihr kulturtouristisches Produkt oder Ihre Dienstleistung an den Zielmarkt?

- Direkt
- Einzelhandel
- Vertriebspartner
- Handelsvertreter
- Website bzw. online-Handel
- Umsatzbeteiligungspartner, Kommissionäre

Analysieren Sie für jede Methode die Kosten, ob Sie den angestrebten Markt effizient erreicht haben, die Kontrolle über die Preisgestaltung und Positionierung, die Logistik und die Gesamtintegration mit Ihrer Marketingstrategie. Nennen Sie die Vorteile der Methoden, die Sie gewählt haben, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu verkaufen.

Informieren Sie sich auch im EUROPETOUR Modul 4.



Preisstrategie

Wie werden Sie den Preis für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung festlegen? Zu den Überlegungen gehören:

- Preise der Wettbewerber
- Wettbewerbsintensität im Markt
- Wahrnehmung des Qualitäts-Preis-Verhältnisses durch den Kunden
- Herstellungskosten, Gemeinkosten und Handelsspanne
- Vertriebskette und Wertschöpfung auf jeder Stufe
- Das Ausmaß, in dem der Käufer den Preis kontrollieren kann.

Geben Sie an, wie die Preise für jedes Produkt oder jede Dienstleistung festgesetzt werden, und beziehen Sie sich dabei auf die oben genannten Einkommensquellen.

Marketing- und Kommunikationsstrategie

Wie Sie für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung am Markt werben:

- Werbung - wo, wann, wie, an wen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Direktmarketing
- Website- und Internet-Marketing
- Messen und Konferenzen
- Spezielle Gruppen (z.B. Behinderte)
- Mundpropaganda

Informieren Sie sich auch im EUROPETOUR Modul 5.



7 Personal und Betrieb

Hier skizzieren Sie die beabsichtigte Struktur Ihres Kulturtourismusprojekts in Bezug auf Management, Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Fähigkeiten und Qualifikationen sowie die physischen betrieblichen Anforderungen zur Herstellung oder Lieferung Ihrer kulturtouristischen Produkte oder Dienstleistungen.

Organigramm Ihres Unternehmens

Fügen Sie ein Diagramm bei, wie das Management Ihres neuen Unternehmens organisiert wird. Darin sollen die Verantwortungsbereiche jeder Führungskraft und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in den nächsten drei Jahren eingestellt werden sollen, dargestellt werden.

Personal

Geben Sie an, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den nächsten drei Jahren eingestellt werden, mit welchen Fähigkeiten, in welchen Bereichen des Unternehmens. Beschreiben Sie auch Ihre eigenen Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen. Falls Sie sogenanntes „externes Personal“ als Dienstleister oder Beraterin beschäftigen möchten, erwähnen Sie es hier.

Ausbildungspläne

Skizzieren Sie die geplante Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung, die durchgeführt werden soll, um eine qualifizierte Belegschaft zu erhalten. Dies sollte auch mit den zukünftigen Marktentwicklungen und neuen Produkt- oder Dienstleistungsentwicklungen einhergehen.

Betrieb

Geben Sie die physischen Anforderungen des Unternehmens an:

- Standort und Räumlichkeiten
- Ausstattung
- Produktionsstätten
- Infrastruktur
- Kommunikationseinrichtungen
- die damit verbundenen Kosten
- Lieferanten
- Partnerinnen und Partner

8 SWOT und Risiko-Analyse

SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse ist eines von mehreren strategischen Planungsinstrumenten, die von Unternehmen und anderen Organisationen eingesetzt werden, um sicherzustellen, dass ein klares Ziel für das Projekt definiert ist und dass alle Faktoren, sowohl positive als auch negative, identifiziert und angesprochen werden. Um dies zu erfüllen, umfasst der Prozess der SWOT vier Bereiche: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Dabei ist zu beachten, dass bei der Identifizierung relevanter Faktoren nicht nur interne, sondern auch externe Komponenten im Vordergrund stehen, die den Projekterfolg beeinflussen können.

Analysieren Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens, Ihrer Produkte oder Dienstleistungen, die Chancen, die auf dem Markt bestehen, und die Gefahren für die Lebensfähigkeit des Projekts.

- Stärken: Attribute Ihres Kulturtourismuskonzeptes, die zur Erreichung des Ziels beitragen.
- Schwächen: Attribute Ihres kulturtouristischen Konzeptes, die der Zielerreichung schaden.
- Chancen: äußere Bedingungen, die zur Erreichung des Ziels hilfreich sind.
- Bedrohungen: äußere Bedingungen, die die Leistung Ihres Kulturtourismusprojekts beeinträchtigen könnten.

Dies geschieht am besten in einem Matrixdiagramm wie folgt:

Stärken • •	Schwächen • •
Chancen • •	Risiken • •

Es ist wichtig, daß Sie an dieser Stelle Ihre Gedanken formulieren, wie sie Schwächen mittelfristig abbauen und Risiken mittelfristig abwenden können. Sie sollten darstellen, wie Sie sich auf Ihre Stärken und Chancen konzentrieren und wie dies mit Ihren Kernkompetenzen einhergeht.

Informieren Sie sich auch im EUROPETOUR Modul 2.

Risiko-Analyse

Ein systematischer Prozess ist notwendig, um sicherzustellen, dass alle relevanten Risikoquellen identifiziert werden. Da sich die Risikoquellen ändern können, sollten Sie regelmäßige Überwachungs- und Überprüfungsprozesse haben. Außerdem sollten Sie angeben, welches Produkt von einem Risiko betroffen sein kann (Risikoanfälligkeit) und wie schnell sich Ihr System nach einem Ausfall erholen kann (Resilienz).



WEITERBILDUNG FÜR KULTURTOURISMUS MODUL 8 – ENTWICKLUNG EINES BUSINESSPLAN

Die Risikoanalyse sollte auch einen Risikominderungsplan enthalten. Finanzgeber (oder Förderinstitutionen) fragen immer nach Risikominimierung, weil sie kein Projekt finanzieren oder in ein Projekt investieren, das keine Exit-Strategie hat.

In Ihrem Risikominderungsplan sollten die zu erreichenden Ziele, die zur Erreichung dieser Ziele zu ergreifenden Maßnahmen, die Zeitpläne für diese Maßnahmen, die für jede dieser Maßnahmen verantwortliche(n) Person(en) und die Mittel zur Bewertung des Erfolgs dieses Plans festgelegt werden.

Weitere Informationen finden Sie auch in den EUROPETOUR Modulen 2 und 3.



9 Finanzprojektionen

Hauptannahmen

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die wichtigsten Annahmen, die in den Finanzprognosen verwendet werden. Es ist ein Leitfaden, um zu erklären, wie die Eckdaten der Finanzprojektionen ermittelt wurden. Dazu gehören u.a. folgende Punkte:

- Einnahmequellen
- Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Jahr und deren Gehaltsvorstellungen
- Geplante Investitionen in Ausrüstungen und Materialien
- Abschreibungen
- Erwartete Mieten und Gebühren
- Erwartete Gläubigertage und erlaubte Schuldnerstage
- Aufwandsberechnungen

Dieser Abschnitt sollte kurz und bündig sein. Weitere Einzelheiten zu diesen Punkten können Sie Anhängen beifügen.

Gewinn & Verlustrechnung

Fügen Sie hier die prognostizierten Gewinn- und Verlustrechnungen für die ersten drei Jahre des Betriebs Ihres Kulturtourismusprojekts ein. Bei kleinen Projekten reicht eine vereinfachte sogenannte Einnahmen- / Ausgabenrechnung.

Bilanz

Fügen Sie hier die prognostizierten Bilanzen für die ersten drei Jahre Ihres Kulturtourismusprojekts ein.

Cashflow / Liquidität

Fügen Sie hier eine monatliche Cashflow-Prognose, also eine Darstellung Ihrer betrieblichen Liquidität, für die ersten beiden Jahre Ihres Kulturtourismusprojekts ein. Wichtig: Hieraus muss eventuell bestehender externer Kapital- und Finanzierungsbedarf erkennbar sein.



10 Finanzierungsbedarf

Geben Sie hier den Gesamtfinanzierungsbedarf für Ihr Unternehmen an und wie dieser bereitgestellt werden soll. Sie müssen auch die ungefähre Aufschlüsselung der Verwendung dieser Mittel angeben.

Finanzierungs-Quellen:

- Eigenmittel
- Fonds
- Bankkredite
- Zuschüsse oder Darlehen von (z. B.) Regionalagenturen oder öffentlichen Stellen
- Bereits erhaltene Investitionsmittel
- Gesuchte Investition
- ...

Erforderlich für:

- Ausstattung
- Marketing
- Personalausstattung
- ...

Weitere Informationen finden Sie auch im EUROPETOUR Modul 7.

11 Urheberrechte

Vergessen Sie nicht, Urheberrechtsfragen in Ihren Businessplan miteinzubeziehen. Im Kulturtourismus kann das Urheberrecht Ihr Geschäftsleben täglich berühren. Ob Sie einen kulturellen Reiseführer oder einen Videoclip erstellen, Musik auf einen Film übertragen oder ein Foto machen, Urheberrechtsfragen sind allgegenwärtig. Sie müssen die Rechte anderer Personen berücksichtigen und sicherstellen, dass Ihre eigenen Rechte nicht vernachlässigt werden.

Eine Urheberrechte-Strategie kann eine Vielzahl von Möglichkeiten eröffnen, um den Wert, die Produktivität, die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens zu steigern. Ihre Industrie- und Handelskammer kann Ihnen relevante Informationen zur Verfügung stellen.



12 Anhänge

Dieser Abschnitt dient dazu, detaillierte Daten zu liefern, auf denen der Haupttext des Geschäftsplans basiert. Die Elemente für die Aufnahme in die Anhänge variieren je nach Art Ihres Kulturtourismusgeschäfts, enthalten aber normalerweise einige der folgenden Elemente:

- Lebensläufe und Qualifikation der Firmengründer
- Detaillierte finanzielle Annahmen
- Letzter geprüfter Abschluss
- Aktienkapitalisierungstabelle und Investitionshistorie
- Detaillierte Marktforschungsergebnisse
- Werbeliteratur
- Produkt- oder Serviceinformationen
- Details zur Website Ihres Kulturtourismus-Projekts
- Empfehlungsschreiben oder Absichtserklärungen von Kunden

Gutes Beispiel: Unterstützung für Start-ups im Kulturtourismus



Generell werden Existenzgründerinnen und -gründer und ihre innovativen Ideen überall in Europa unterstützt; auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene. Interessierte Neugründerinnen und -gründer werden nachdrücklich aufgefordert, die Möglichkeiten, die sich Ihnen bieten, zu prüfen.

Auf regionaler Ebene

Die Industrie- und Handelskammern sind in der Regel die ersten Anlaufstellen für Existenzgründerinnen und -gründer im Tourismus. Ihre Beratung erfolgt auf regionaler Ebene. Sie ist größtenteils kostenlos.

Auf nationaler Ebene (Beispiele aus Portugal, Island und Italien)

Es gibt auch spezielle Initiativen, die Unterstützung bieten. Beispielsweise macht die RE-THINK-Initiative von Beta-I ein solches Angebot. Beta-I mit Sitz in Lissabon ist eine europäische Organisation für Unternehmertum und Innovation. Sie hilft neuen und etablierten Unternehmen bei der Gründung, indem sie Beschleunigungs- und Innovationsprogramme durchführen, Veranstaltungen organisieren, Investitionen fördern und Arbeitsplätze schaffen. Die Initiative konzentriert sich auch auf Tourismusunternehmen: <http://rethink.beta-i.pt/2017/03/24/startups-tourism-heres-program-youve-looking/>

Ein weiteres Beispiel ist die isländische Initiative StartupTourism, ein von Mentorinnen und Mentoren getragener Business-Beschleuniger für isländische Unternehmen der Tourismusbranche. In den letzten Jahren ist die Zahl der ausländischen Gäste, die nach Island reisen, stark angestiegen. Daraus ergeben sich Herausforderungen und Chancen für die Isländerinnen und Isländer. Verbesserte Infrastruktur, Entwicklung des Privatsektors und Innovation sind notwendig, um diesen Veränderungen zu begegnen und eine nachhaltige Zukunft für den Tourismus in Island zu schaffen. In diesem Sinne haben sich Íslandsbanki, Blue Lagoon, Vodafone, Isavia, Iceland Tourism und Icelandic Startups zusammengetan, um ein Programm für Startups in Island zu entwickeln. Startup Tourism ist kostenlos und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer behalten 100% ihres Unternehmens: <http://startuptourism.is/en/>

Die italienische Stiftung Eduardo Garrone bietet spezialisierte Unterstützung für Kulturtourismus-Start-ups in Italien: <http://www.fondazionegarrone.it/en/what-we-do/our-startup/cultural-tourism>

Auch wenn Sie in keinem der genannten Länder aktiv sind: Schauen Sie es sich trotzdem an, um einen Eindruck zu bekommen, welche Möglichkeiten es gibt – und vielleicht ist es Ihnen einen Tipp an Ihre eigene Industrie- und Handelskammer wert!



Unter der folgenden Webadresse des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie gibt es ausführliche Informationen zur Geschäftsplanung im Businessplan sowie im sogenannten „Business Model Canvas“:

<https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/inhalt.html;jsessionid=F5B1084FFFFB4EE3D613603E11D92DE3> .

Auf europäischer Ebene

Die Europäische Kommission bietet verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten für kleine und mittlere Unternehmen, Existenzgründerinnen und -gründer. Eine sehr gute Übersicht finden Sie hier: <http://startupeuropeclub.eu/eu-funds-and-support/>



**Gutes Beispiel:
Antoniuswall, UNESCO
Welterbe**



Die UNESCO-Welterbekonvention empfiehlt die Erstellung eines Managementplans für jedes Welterbe-Gebiet, welcher regelmäßig überprüft, bewertet, überwacht und aktualisiert werden sollte. So kann der Betreiber (meist die öffentliche Hand) nachweisen, dass er über angemessene Bewirtschaftungsmechanismen verfügt, um die Erhaltung des Gebiets für künftige Generationen zu gewährleisten. Managementpläne sind jedoch nicht die gleichen wie Businesspläne, aber dies ist ein Entwicklungsplan, der als Beispiel für einen Teil eines Businessplans für den so genannten Antoniuswall (ein Denkmal aus römischer Zeit im heutigen Schottland) dient. Es ist ein inspirierendes Beispiel, da es auch kulturtouristische Aspekte berücksichtigt.

Dieser Managementplan dient als eine Art Businessplan für den Antoniuswall. Er leitet die nachhaltige Bewirtschaftung, um den außergewöhnlichen universellen Wert des Kulturerbes zu erhalten. Der Plan enthält zusätzliche Leitfäden:

- ergänzende Planungshilfen, die von allen fünf beteiligten Kommunen erstellt und verabschiedet wurden: <http://www.antoninewall.org/sites/default/files/Antonine%20Wall%20SPGr2c-Final-combined%202.pdf>
- einen Interpretationsplan und eine Zugangsstrategie, die alle Partnerinnen und Partner nutzen können, um physische und intellektuelle Zugangs- und Interpretationsprojekte durchzuführen: <http://www.antoninewall.org/system/files/documents/Interpretation%20Plan%20and%20Access%20Strategy.pdf>
- eine Weiterbildungsstrategie: <http://www.antoninewall.org/sites/default/files/The%20Antonine%20Wall%203.1.pdf>

