

KEINE ANGST VOR DEM

# BUSINESSPLAN

Ein Handbuch für  
Gründerinnen und Gründer



i2b

Businessplan-  
Wettbewerb

CPI WKOV

[www.i2b.at](http://www.i2b.at)

---

## Impressum

**Medieninhaber und Verleger:** i2b - ideas to business, Initiative zur Erstellung eines Unternehmenskonzeptes, Siebenbrunnengasse 21, Top A/3, A-1050 Wien ([www.i2b.at](http://www.i2b.at))

**Redaktion und Konzept:** Dr. Gertraud Leimüller, MPA (Harvard), winnovation consulting gmbh ([www.winnovation.at](http://www.winnovation.at))

**Redaktionelle Mitarbeit:** Mag. Birgit Ball-Bürger, Mag.(FH) Andreas Chrastka, i2b

**Initiator der ersten Auflage:** Christian Wodon, Gründerservice der Wirtschaftskammer Wien

**Layout und Satz:** Martin Lachmair, [createdirector.cc](http://createdirector.cc) lachmair gmbh ([www.createdirector.cc](http://www.createdirector.cc))

**Coverfoto:** © Erde: [iStockphoto.com](http://iStockphoto.com) – janrysavvy; Blatt: [iStockphoto.com](http://iStockphoto.com) – varela

**Hersteller:** Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen

**Verlags- und Herstellungsort:** Wien, 4. Auflage, Mai 2012

**Kostenloser Buchbezug über die Gründerservices der Wirtschaftskammern sowie die GO! GründerCenter von Erste Bank und Sparkassen.**

*Der Druck dieses Handbuchs wurde ermöglicht durch die freundliche Unterstützung des Bundesministeriums für Finanzen.*

# **KEINE ANGST VOR DEM BUSINESSPLAN**

**Ein Handbuch für Gründerinnen und Gründer**

# Inhalt

## Warnung & Verführung

Vorwort.....	6
Wozu dieses Buch?.....	7
Wozu ein Businessplan? .....	8
3 Menschen, denen dieses Buch ein Herzensanliegen ist .....	12
10 Menschentypen, die sich vor diesem Buch in Acht nehmen sollten.....	15
FAQs .....	17



## Die Hauptteile eines Businessplans

Geschäftsidee und Produkt.....	18
Management und Organisation.....	26
Das Unternehmen.....	34
Der Markt.....	42
Das Marketing.....	50
Die SWOT-Analyse: Chancen und Risiken.....	58
Die Finanzen.....	64
Versicherungstipps.....	76
Executive Summary.....	78



## Rettungsringe & Rügen

Rechtstipps für GründerInnen.....	82
Die häufigsten Fehler in Businessplänen .....	84
Wer hilft beim Businessplan-Schreiben?.....	85
Empfehlenswerte Bücher.....	87
Wichtige Websites für den Start.....	89
Adressen Gründerservice der Wirtschaftskammern .....	92
Adressen GO! GründerCenter der Erste Bank und Sparkassen.....	93



## Businessplan Wettbewerb i2b

netzWERK von i2b.....	97
Wanted: Österreichs bester Businessplan.....	98
Leitfragen für den i2b Businessplan-Wettbewerb.....	102

Stichwortverzeichnis.....	108
---------------------------	-----

# Vorwort

## von Finanzministerin Maria Fekter



*Sehr geehrte Damen und Herren!*

Unser Land braucht Menschen, die neue Ideen haben und auch bereit sind, diese in die Tat umzusetzen. Verantwortungsbewusstsein und ein ambitionierter unternehmerischer Geist gepaart mit dem Mut, etwas Neues zu beginnen, sind dafür entscheidend.

Als Finanzministerin sehe ich meine Aufgabe darin, bestmögliche Rahmenbedingungen für einen hoch entwickelten Wirtschafts- und Arbeitsstandort mit einem investitionsfreundlichen Klima zu schaffen. Gerade in dem immer stärker werdenden internationalen Wettbewerb müssen wir dafür sorgen, Österreich fit für die Zukunft zu machen und wettbewerbsfähig zu halten. Umso wichtiger ist, die heimische Wirtschaft zu stützen, Innovations- und Investitionsgeist – wie den Ihren – zu fördern sowie den heimischen Unternehmern den Rücken zu stärken.

Gerade das Steuerrecht spielt dabei eine wichtige Rolle. Daher arbeiten wir daran,

unser Steuersystem attraktiver zu machen, denn es ist heute oftmals viel zu kompliziert und bürokratisch. Wir brauchen ein einfacheres und unternehmensfreundliches Steuerrecht, das sich an den Bedürfnissen der Wirtschaft orientiert und nicht umgekehrt.

Ich sehe die Finanzverwaltung auch als Dienstleistungsunternehmen für mutige Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer wie Sie, um Ihnen den Start in die Selbständigkeit zu erleichtern.

Ich lade Sie ein: Nutzen Sie das Businessplan-Handbuch für wertvolle Hinweise und Tipps auf Ihrem Weg ins Unternehmertum. Dafür wünsche ich Ihnen alles Gute und viel Erfolg.

A handwritten signature in black ink that reads "Maria Fekter". The signature is written in a cursive, flowing style.

*Dr. Maria Fekter,  
Finanzministerin*

# Wozu dieses Buch?

Wer eine Bergtour plant, packt einen Rucksack. Routenplan, Trinkflasche, Proviant, warme Jacke und Regenschutz müssen mit. Getreu dem Motto: Es gibt kein schlechtes Wetter, nur eine schlechte Ausrüstung.

Auch der Aufbruch ins eigene Unternehmen ist ein Abenteuer. Schweißtreibende Aufstiege folgen einfach zu begleitenden Talsohlen, Sonnenbäder heftigen Regengüssen. Das Programm, mit dem man rechnen muss, ist bunt.

Doch anders als bei einer Bergtour, ist eine gute Ausrüstung keine Selbstverständlichkeit: Nur die Hälfte der österreichischen GründerInnen hat den lebenswichtigen Routenplan in der Tasche, der sie durchs steile Gelände führt. Auch viele BetriebsübernehmerInnen gehen an den Start ohne zu wissen wohin.

Dabei zeigen Studien klar, dass ein guter Plan den Geschäftserfolg von jungen Unternehmen beträchtlich steigern kann. Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Ziel und möglichen Hindernissen ist bereits ein erster Etappensieg auf dem Weg in die Selbständigkeit.

Lassen Sie sich also nicht abschrecken von furchteinflößenden Begriffen. Um einen Businessplan zu schreiben, brauchen Sie weder Betriebswirtschaftslehre studiert zu haben, noch ein Zahlenfuchs zu sein.

Dieses Buch zeigt, dass es genügt, drei Dinge zu haben: Leidenschaft für die Geschäftsidee, Mut, anderen Menschen Löcher in den Bauch zu fragen<sup>1</sup> und Sitzfleisch, um Ihren Plan auch zu Papier zu bringen.

Auch wenn der Businessplan nicht für alle Ewigkeit gilt und von der Wirklichkeit schnell überholt wird, so gibt er doch die Richtung vor. Er zeigt Abkürzungen auf dem Weg nach oben und erhöht Ihre persönliche Erfolgswahrscheinlichkeit.

*Viel Spaß beim Beschreiben Ihres Abenteuers  
wünscht Ihnen im Namen des  
Redaktionsteams*

*Gertraud Leimüller*



# Wozu ein **Businessplan?**

Und wozu ein Wettbewerb?



*„Wir raten jedem Gründer und jeder Gründerin, Zeit für den Businessplan aufzuwenden. Es geht um den Lerneffekt: Erst nach akribischer Recherche über Markt, Finanzen, Kosten und Potential wird einem bewusst, ob das Vorhaben fruchten kann oder nicht.“*

Die vier Hobbysportler Christian Kaar, Florian Gschwandtner, Alfred Luger und Rene Giretzlehner, (geboren 1982 und 1983) gingen 2009 mit runtastic an den Start: Über Mobiltelefone (iPhone, Android, Blackberry, ...), Pulsuhr oder PC können SportlerInnen eigene Routen, Geschwindigkeiten und Trainingspläne verfolgen und untereinander austauschen. Die Basisnutzung ist frei, Premiumfeatures können gegen geringe monatliche Gebühr erworben werde. Schon bald nach dem Start hatte das Spinoff der Fachhochschule Hagenberg des High-Tech Inkubators tech2b mehrere Tausend Nutzer. Der Traum: Zum größten Sportportal Europas für Sportler zu werden. runtastic war Regionalsieger Oberösterreich beim i2b-Wettbewerb 2009.

<http://runtastic.com/>

*„Ein Businessplan hilft sich die wesentlichen Fragen zu stellen: Welches Problem behandeln wir? Welchen Lösungsansatz bieten wir? Was sind die Unterschiede zu bisherigen Lösungen? Wie wollen wir damit Geld verdienen?“*

Die drei Freunde Katharina Klausberger, Armin Strbac und Stefan Fleig (geboren 1981) starteten Ende 2011 das Produktempfehlungsportal finderly. Unter dem Titel „Elektronik gemeinsam finden“ finden unschlüssige Konsumenten das richtige Produkt – ohne an technischen Details oder der Masse an Angeboten verzweifeln zu müssen. Durch persönliche Empfehlungen von Freunden, Experten und Fachhändlern findet man gemeinsam das perfekte Produkt für sich. Finderly war Sieger beim i2b-Wettbewerb 2010.

[www.finderly.com](http://www.finderly.com)







*„Als wir uns entschlossen haben, beim Businessplan-Wettbewerb mitzumachen, war uns das angebotene kostenlose Feedback von ExpertInnen sehr wichtig. Denn beim Aufbau eines Unternehmens wird man ziemlich schnell betriebsblind.“*

Andreas Flanschger und Peter Adrian Leitl (geboren 1980 und 1982) entwickeln selbstklebende Mikrostrukturfolien, die Flugszeuge, Rennautos und Surfbretter schneller machen und helfen, Energie einzusparen. Sie nehmen sich dabei die Natur als Vorbild, die zum Beispiel Haie und Pinguine durch spezielle Oberflächenstrukturen schneller macht. Ihr Unternehmen bionic surface technologies gehörte 2009 zu den Gewinnern des i2b-Wettbewerbs.  
[www.bionicsurface.com/](http://www.bionicsurface.com/)

*„Wenn man eine packende Idee hat und endlich loslegen will, kann es sehr hilfreich sein, das Konzept als Ganzes zu durchdenken, mit spitzem Bleistift durchzurechnen und in einem Businessplan auf den Punkt zu bringen.“*

Kann man grenzüberschreitend gründen? Ja, man kann: Thomas Pointner, Christian Pumberger, Katharina Becker und Andreas Queck (geboren 1966, 1969, 1974 und 1973), zwei Österreicher und zwei Deutsche, haben sich zu einem Notfallplanungsunternehmen unter dem Namen Katastrophen-Management Konzepte, kurz katmakon zusammengetan. Die Vier lernten sich 2005 bei einem Aufbaustudium kennen. Heute rüsten sie Gemeinden und Unternehmen für den Ernstfall und erstellen Notfallpläne zum Beispiel für Murenabgänge, größere Unfälle, IT-Ausfälle und Betriebsfehler. 2008 gewann katmakon beim i2b-Wettbewerb. Tipp für GründerInnen: Nicht entmutigen lassen und an die Geschäftsidee glauben. „Wenn Sie nicht daran glauben, wird es auch sonst niemand tun!“  
[www.katmakon.com/](http://www.katmakon.com/)





*„Wir empfehlen jedem, seine Vorstellungen vom Unternehmen mit Experten zu besprechen um alle Risiken und Chancen zu analysieren. Gut durchdachte Business- und Finanzpläne sind eine solide Basis für den Start.“*

Thomas Kogler und Marco Valenza (geboren 1971 und 1974) haben das selbst erlebt, als sie ein neuartiges Sport- und Therapiegerät auf den Markt brachten: Auf sense wave kann man schwebend das Gleichgewicht in drei Dimensionen trainieren. Das hilft zum Beispiel SpitzensportlerInnen, schwere Stürze zu vermeiden und Rehab-PatientInnen, rasch wieder beweglich zu werden. Gewinner beim i2b-Wettbewerb 2008.

[www.senseproduct.com/](http://www.senseproduct.com/)

*„Durch die Teilnahme am i2b-Wettbewerb steigerte sich unser Bekanntheitsgrad massiv. Der Preis war eine gute Referenz und der verfasste Businessplan ein wertvolles Werkzeug, das uns in weiterer Folge zu einem Investor verhalf.“*

Der erste Pizzautomat im deutschsprachigen Raum, der noch dazu besondere Stücke spielt: In 70 Sekunden backt er eine Pizza und unterhält die Wartenden durch ein Sichtfenster. Das ist das Resultat eines Studentenprojekts an der Fachhochschule Wels, das die vier Gründer Klaus Haberl, Jürgen Traxler, David Kieslinger und Rene Prösser (geboren 1983 bis 1985) so professionell weitertrieben, dass sie es damit 2007 ins Finale von i2b schafften und kurz darauf auch die BistroBox GmbH gründen konnten. Geschäftsidee: Menschen an Hochschulen, Flughäfen, Bahnhöfen und an Ihrem Arbeitsplatz mit heißen Snacks aus der BistroBox zu versorgen!

[www.bistrobox.at](http://www.bistrobox.at)



*„Der Businessplan ist wie ein Steigeisen, das einem auch in unwegsamem Gelände Halt gibt. Er hat mir beim Aufbau des Unternehmens geholfen, den roten Faden und die Kontrolle zu bewahren. Schau ich jetzt zurück, sind viele Ideen aus dem ersten Businessplan verwirklicht, gleichzeitig sind neue Aspekte hinzugekommen.“*



Die Kärntner Ein-Personen-Unternehmerin Birgit Morelli moderiert Veranstaltungen, spricht im Radio und Fernsehen sowie auf Podcasts, Videos und Telefonschleifen. Sie macht auch Pressearbeit und Eventplanung, zum Beispiel für Sportveranstaltungen. Das Businessplan-Schreiben funktionierte bei ihr so: Nach einem Brainstorming hat sie erste Ideen für Themen wie „Ziele“, „Zielgruppen“, „Leistungen“ und „Marketing“ niedergeschrieben. Dann ging es ans Eingemachte: analysieren, fokussieren, konkretisieren.  
[www.birgitmorelli.at](http://www.birgitmorelli.at)



*„Gründer sollten auch kleine Chancen vor der Haustür wahrnehmen: Think global, act local. Begeisterung (Herz), Verstand (Hirn) und das tägliche Tun (Hand) ermöglichen ein gesundes und langfristiges Wachstum.“*

1988 begann Johannes Gutmann als One-Man-Show, heute beschäftigt die Waldviertler SONNENTOR Kräuterhandels GmbH 130 Mitarbeiter in Österreich, 60 in Tschechien und 3 in Rumänien. Das Sortiment umfasst 600 Bio-Lebensmittel, exportiert wird in mehr als 45 Länder. Selbst in dieser Größe ist ein guter Businessplan wichtig: Mit dem Konzept für die Erweiterung des Handels um eine Franchise-System mit eigenen SONNENTOR-Shops wurde das Unternehmen 2007 i2b-Preisträger.  
[www.sonnentor.com](http://www.sonnentor.com)

# 3 Menschen, denen dieses Buch



„Ein starker Wissensstandort Österreich ist die Grundlage für einen starken Wirtschaftsstandort“. o. Univ. Prof. Dr. Karlheinz Töchterle, Bundesminister für Wissenschaft und Forschung, Unterstützer der Businessplaninitiative i2b

**Herr Bundesminister Töchterle, haben Sie schon einmal darüber nachgedacht sich selbständig zu machen?**

*Nein, ich selbst habe nie mit dem Gedanken gespielt, mich selbstständig zu machen. Dazu hat mich seit meinem Studium eine wissenschaftliche Tätigkeit an der Universität zu sehr fasziniert. Diese Begeisterung hat mich auch nie wieder losgelassen.*

**Welchen Stellenwert haben akademische Gründungen für den Wirtschaftsstandort Österreich?**

*Aus den Ergebnissen von Forschung und Entwicklung werden oft erfolgreiche Innovationen und das nützt nicht nur dem Forschungs-, sondern auch dem Wirtschaftsstandort Österreich. Akademische spin offs sind vor allem in jenen Ländern ein wesentlicher Faktor, in denen Wissen die wichtigste Ressource ist. So ist es auch ein Ziel des Bundesministeriums, den Wissenstransfer von den österreichischen*

*Universitäten und Forschungseinrichtungen hin zur Wirtschaft zu unterstützen und zu stärken.*

**Was spricht aus Ihrer Sicht für einen Businessplan?**

*Businesspläne erfordern die umfassende Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Unternehmensgründung sowie deren Rahmenbedingungen, Chancen und Herausforderungen. Diese ganzheitliche Analyse kann wesentlich dazu beitragen, das eigene Vorhaben kritisch zu durchleuchten, Prozesse zu optimieren und mögliche Gefahren zu minimieren. Somit ist der Businessplan der erste Schritt zum erfolgreichen Unternehmertum.*



„Risikostreuung ist wichtig: Lieber mehrere kleine Kunden als wenige große“. Peter Bosek, Vorstand der Erste Bank Oesterreich und Mitinitiator der Businessplaninitiative i2b

**Herr Bosek, als Bankenchef beobachten Sie laufend, welche jungen Unternehmen Erfolg haben und welche nicht. Was ist Ihre Empfehlung?**



# ein Herzensanliegen ist

*Sehr bewährt hat es sich, wenn sich Gründerinnen und Gründer auf jene Bereiche konzentrieren, in denen sie bereits Wissen und Erfahrung mitbringen. Wer hier zudem etwas Neues anbieten kann, womit er sich vom Wettbewerb abhebt und neue Absatzmärkte erschließen kann, liegt klar vorne. Innovation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.*

## Umgekehrt, was sind die häufigsten Fehler?

*Zu großer Optimismus bei der eigenen Zahlungsfähigkeit (Liquidität) und bei den Umsatzerwartungen. Was die Liquidität betrifft, ist es wichtig, offene Rechnungen früh einzumahnen, falls die Kunden eine schlechte Zahlungsmoral zeigen. Und es vermindert das eigene Risiko, mehrere kleine Kunden anstatt weniger Großkunden zu haben. Beim Umsatz sollte man neben optimistischen Szenarien jedenfalls auch pessimistische Varianten durchrechnen und idealerweise Reserven haben, um durchhalten zu können, bis sich der Erfolg wirklich einstellt.*

## Wie wichtig ist ein Businessplan beim Gespräch mit der Bank?

*Er hilft, zu überzeugen. Nicht nur die Bank, sondern auch Förderstellen. Nicht unterschätzen sollte man seine Rolle als Kontrollinstrument für sich selbst. Mit einem Businessplan erkennt man früh, wenn sich Kosten oder Umsätze anders entwickeln als geplant.*

## Herr Präsident Leitl, haben Sie schon einmal einen Businessplan geschrieben?

*Gemeinsam mit meinem Sohn habe ich einen Unternehmensentwicklungsplan für ein Baustoff-*



*„Lieber Chef sein, als Chef haben – ist die Devise“: Christoph Leitl, Präsident der Wirtschaftskammer Österreich und Mitinitiator der Businessplaninitiative i2b*

*werk in Polen, an dem wir beteiligt sind, verfasst. Hier ist es wichtig, klare Vorstellungen zu haben und diese im Plan eindeutig darzustellen.*

## Was wäre eine Geschäftsidee, die sie jucken würden?

*Eine tolle Innovation im Baustoffbereich auf den Markt zu bringen und damit eine Markterweiterung in Angriff zu nehmen.*

## Was möchten Sie den Jungunternehmern von morgen mitgeben?

*Für viele Menschen ist die Gründung eines eigenen Unternehmens oft ein lang gehegter Wunsch. All denjenigen, die gerade darüber nachdenken, sich selbstständig zu machen, möchte ich sagen: nehmen Sie Ihr Schicksal selbst in die Hand. Lieber Chef sein, als Chef haben ist die Devise! Und die Überlebensquoten können sich sehen lassen, nach 3 Jahren bestehen noch 80%, nach 5 Jahren sind noch 7 von 10 Gründern am Markt. Damit sind wir europaweit im Spitzenfeld, denn der Durchschnittswert liegt nur bei rund 50%.*

10



# Menschentypen, die sich vor diesem Buch in Acht nehmen sollten

1. **Sie gehören zur raren Spezies der DollarmillionärInnen<sup>1</sup>** und haben es nicht nötig, mit Ihrem Unternehmen Geld zu verdienen. Ein bisschen Geld zu verbrennen, würde Sie nicht stören. Hauptsache, es macht Spaß!
2. **Sie lieben Bungee-Jumping** ohne Seil. Ob Sie jemals einen Kunden finden werden und wie lange Sie mit Ihren Reserven auskommen, wollen Sie erst gar nicht wissen.
3. **Sie sind ein Glückskind**, dem noch nie etwas in die Hosen gegangen ist. Sie brauchen keine Planung und vertrauen ganz und gar auf den Himmel.
4. **Sie zweifeln insgeheim** so heftig an Ihrer Geschäftsidee, dass Ihnen bereits der Gedanke, diese von allen Seiten beleuchten zu müssen, ein Gräuel ist. Ihr Motto lautet: „Augen zu und durch. Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß.“
5. **Sie vertrauen auf Ihre zwei Hände** und weniger auf Ihren Kopf. Für Theorierunden fehlt Ihnen das Sitzfleisch, Sie arbeiten lieber 24 Stunden am Tag.
6. **Sie sind ein Käufertyp** und halten einen Businessplan von der Stange für besser als einen selbst gemachten.
7. **Sie sind gut im Delegieren** und halten Menschen, die sich auf ein neues Projekt vorbereiten, für Kontrollfreaks. Wozu hat man Personal, das sich um die Details kümmern kann?



8. **Sie wissen noch gar nicht**, was Sie morgen um diese Zeit machen werden. Spontanität bestimmt Ihr Leben. Pläne? Nein danke.
9. **Sie halten Businesspläne für grundsätzlich irreführend**, da die Realität immer anders ist als der Plan. Davon, dass man Businesspläne von Zeit zu Zeit überarbeiten und anpassen sollte, haben Sie noch nichts gehört.
10. **Ihnen geht Geheimhaltung über alles**. Deshalb werden Sie die Idee, die sie im Kopf tragen, niemals zu Papier bringen. Denn dann könnte sie ja jemand umsetzen!

1. In Österreich gibt es 70.100 Dollarmillionäre und weil der Euro mehr wert ist als der Dollar, etwas weniger Euromillionäre. Die Chance, dazuzugehören, beträgt daher leider nur 1 zu 119.



# FAQs

## Frequently Asked Questions

### Was ist ein Businessplan?

Ein Reiseplan, der die verschiedenen Stationen Ihrer Reise, die jeweilige Begleitung, das Tagesprogramm, die Aufenthaltsdauer und die Transportmittel beschreibt. Nur dass es sich nicht um eine geografische, sondern eine unternehmerische und auch persönliche Reise handelt, inklusive diverser Abenteuer.

### Wie dick ist er?

Üblicherweise 20 bis 30 Seiten (ohne Anhang).

### Wer braucht ihn?

Jeder, der ein Unternehmen gründet oder übernimmt. Machen Sie niemals einen Businessplan nur für die Bank, eine Förderinstitution oder einen Businessplan-Wettbewerb. Machen Sie ihn für sich selbst: Es gibt keine bessere Möglichkeit, eine Unternehmensgründung umfassend vorzubereiten.

### Was bringt er?

Mehrere Studien zeigen, dass Gründungen mit Businessplan erfolgreicher verlaufen als ohne. Das hat gute Gründe: Beim Niederschreiben sieht man, ob die Idee wirklich gut ist, welche Informationen noch fehlen und wie das Unternehmen konkret aussehen könnte. Gleichzeitig bekommt man einen Fahrplan, der durch die chaotische Gründungs- oder Übernahmephase führt sowie ein Steuerungsinstrument für die Zeit danach.



### Wie lange braucht man zum Schreiben?

Die meisten UnternehmerInnen feilen mehrere Monate am Businessplan. Der Grund ist, dass dazwischen immer wieder Fakten recherchiert werden müssen und die meisten JungunternehmerInnen zudem sehr beschäftigt sind: Entweder sie haben noch einen Angestelltenjob oder Sie sind bereits mit konkreten Gründungs- oder Übernahmeaktivitäten eingedeckt. Tipp: Bleiben Sie bei der Sache, aber nehmen Sie sich Zeit für Gespräche und Recherchen, durch die Sie realistische Vorstellungen von jedem einzelnen Punkt entwickeln können.

### Wie lange hält er?

Ewig, sofern Sie ihn von Zeit zu Zeit auf den aktuellen Stand bringen, jedoch nur kurze Zeit, sofern Sie das nicht tun. Der Businessplan ist ein lebendiges Dokument, das sich genauso verändert wie Ihr Unternehmen. Wenn Sie also jetzt mit einem Businessplan starten, so sollten Sie diesen ein halbes Jahr nach der Gründung an die Ist-Situation anpassen. Später genügen größere Abstände, um Modifikationen vorzunehmen und neue Planungen einzufügen, z. B. Jahresintervalle.

### Was ist, wenn er nicht stimmt?

Dass sich ein Businessplan nicht in allen Details und zu 100 Prozent umsetzen lässt, ist ganz normal: Die Wirklichkeit ist immer anders als der Plan. Allerdings kann man die Wirklichkeit umso eher gestalten, je besser man seine Ziele kennt.



## Wer soll ihn schreiben?

Am besten Sie selbst oder Ihr Team mit verteilten Rollen und gegenseitigem Feedback. Wichtig ist, dass am Ende alle Kapitel aufeinander abgestimmt sind und der ganze Plan wie aus einem Guss erscheint. Welche externe Hilfe sinnvoll ist, erfahren Sie im Kapitel „Wer hilft beim Businessplan-Schreiben?“

## Was muss man dafür können?

Keine Angst, Sie müssen nicht Betriebswirtschaftslehre studiert haben, um einen Businessplan schreiben zu können. Eigentlich kann ihn jeder verfassen, der wirtschaftliche Grundkenntnisse hat, dazu noch Hausverstand und die Bereitschaft, Neues dazuzulernen. Und man sollte die Branche und den Markt, in dem man sich selbstständig macht, schon einigermaßen kennen.

## Womit beginnt man?

Beginnen Sie dort, wo Sie schon exakte Pläne haben. Das ist vielleicht bei den Kapiteln Geschäftsidee oder Unternehmen der Fall. Skizzieren Sie dort die Vorstellungen nur grob und widmen Sie sich stattdessen in aller Ausführlichkeit dem Kapitel Markt. Dort erleben AnfängerInnen erfahrungsgemäß die meisten Überraschungen. Sobald Sie ein gutes Marktverständnis entwickelt haben, lassen sich auch die anderen Punkte leichter bearbeiten.

## Gibt es eine Mustergliederung?

Nein, Businesspläne sind so unterschiedlich wie Unternehmen selbst. Bestimmte Elemente sind jedoch ein Muss:

- Executive Summary am Anfang
- Unternehmensbeschreibung
- Geschäftsidee samt angebotenen Produkten
- UnternehmerIn und Team
- Marktumfeld und Konkurrenten
- Marketingkonzept
- Stärken und Schwächen
- Finanzplanung und Finanzierung
- Anhang samt Lebensläufen und Tabellen

## Für welchen Zeitraum soll man planen?

Für drei bis fünf Jahre, wobei nur das erste Jahr im Detail, also monatlich, aufgeschlüsselt werden sollte.

## Wer soll den Businessplan lesen?

**noch im Entwurfsstadium:**

- Menschen Ihres Vertrauens, zum Beispiel Familienmitglieder, FreundInnen, Bekannte, MentorInnen

**später, je nach Bedarf:**

- GeschäftspartnerInnen
- der oder die SteuerberaterIn
- Kapitalgeber wie Förderinstitutionen, Banken, Business Angels und Venture-Capital-Geber
- wichtige Kunden
- Lieferanten
- MitarbeiterInnen

Wichtig ist, dass Sie den Businessplan nicht beliebig weitergeben. Immerhin legt dieses Dokument Ihre Strategie offen und diese sollte die Konkurrenz nicht erfahren.

## Warum sollten Kunden just bei Ihnen kaufen?

# Geschäftsidee und Produkt

UnternehmerInnen sollten ein bisschen wie KünstlerInnen sein: überzeugt von sich selbst und ihrer Leistung und immer auf der Suche nach Neuem. In einem Punkt sind sie jedoch grundverschieden: UnternehmerInnen sind von Anfang an darauf ausgerichtet, in absehbarer Zeit Erfolg auf dem Markt zu haben, während KünstlerInnen darauf in der Regel keine Rücksicht nehmen. Kunst ist an sich frei und oft dauert es sehr lange, bis ein Markt für bestimmte Kunstwerke heranwächst.

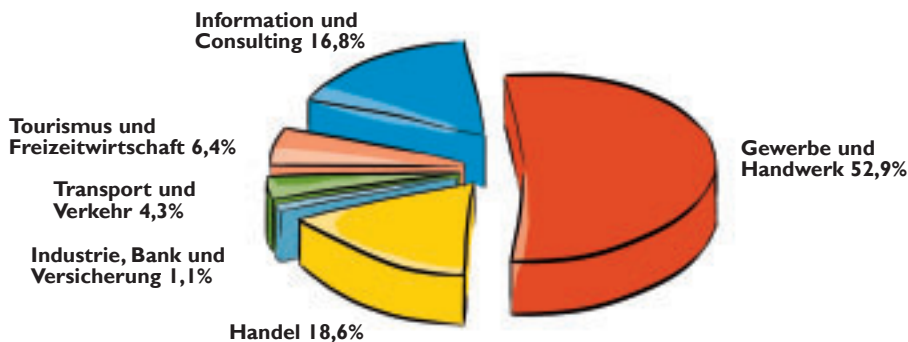
Was macht nun eine gute Geschäftsidee aus? Wie die Grafik über die Gründungen nach Sparten in Österreich zeigt, ist die Palette der Tätigkeiten weit gefächert.

„Ich kann nichts dafür, dass meine Bilder sich nicht verkaufen lassen. Aber es wird die Zeit kommen, da die Menschen erkennen, dass sie mehr wert sind als das Geld für die Farbe.“

Vincent van Gogh (1853 – 90), Maler

Handwerks- und Gewerbeberufe sind, obwohl wir in einer Dienstleistungsgesellschaft leben, noch immer wichtig. Grundsätzlich gilt: Jede Idee ist möglich. Ob Sie ein Produkt zum Angreifen oder eine Dienstleistung anbieten wollen, sagt nichts über Ihre individuellen Erfolgsaussichten auf dem Markt aus. Handgeschöpfte Schokolade kann genauso gut ein Renner werden wie Designermöbel; Kochkurse für Italienliebhaber genauso wie maßgeschneiderte Computersoftware. Viel hängt von Ihren persönlichen Kompetenzen und Erfahrungen ab, vorhandenen Kontakten zu möglichen Kunden und dem Ort, an dem Sie tätig werden wollen. Unser Tipp: Häufig verkaufen sich Kombinationen aus Produkten und Dienstleistungen besonders gut, etwa wenn zu einer Maschine auch gleich noch der passende Service mitverkauft wird.

## Unternehmensgründungen nach Sparten im Jahr 2011







## Eine gute Geschäftsidee hat **3** Merkmale:

1. Sie bringt **Nutzen für potenzielle Kunden**. Sie wissen, was sich die Kunden in Ihrem Markt wünschen und bieten die passende Antwort. Ersparen Sie Ihren Kunden vielleicht Zeit? Geld? Oder bieten Sie etwas an, was es in dieser Qualität bisher nicht gab?
2. Sie **hebt sich von der Konkurrenz ab**. Wer etwas anbietet, womit der Markt bereits überflutet ist, wird sich schwer tun, mit seinem Unternehmen Fuß zu fassen. Deshalb ist es wichtig, jene Punkte herauszuschälen, die Ihr Angebot von dem der Konkurrenz abheben (Unique Selling Proposition = USP).
3. Die Idee lässt sich auch einem Außenstehenden, der sich in einer Branche nicht auskennt, in wenigen Minuten erklären. Voraussetzung dafür ist, dass sie **klar und durchdacht** ist – auch was die einzelnen Teile Ihres Angebots betrifft.

# So prüfen Sie Ihre Geschäftsidee

Um ehrlich zu sein: Ob eine Idee gut oder schlecht ist, zeigt sich oft erst nach den ersten Gehversuchen. Sogar ExpertInnen verschätzen sich mitunter bei der Prognose von Erfolg oder Misserfolg. Denn viel hängt auch von der Person hinter einer Idee ab: Wer hartnäckig ist und über ein gutes Netzwerk verfügt, kann auch mit einer mittelmäßigen Geschäftsidee Erfolg haben. Auch der Zeitpunkt spielt eine Rolle: Oft scheitern Ideen, weil ihre Zeit noch nicht gekommen ist. Eisenbahn, Schreibmaschine, Telefon – fast jede Revolution begann mit einem Flop.

Doch Sie wären keine gute Geschäftsfrau oder kein guter Geschäftsmann, würden Sie nicht versuchen, das Risiko so weit es geht einzuschränken: Die Geschäftsidee ist Ihr Aushängeschild. Sie sollte attraktiv und realistisch zugleich sein. Es lohnt sich also, solange an ihr herumzubasteln, bis sie wirklich sitzt. Diesen Prozess können Sie durch einige Tricks beschleunigen:

- Erzählen Sie in der **Familie und im Bekanntenkreis** über Ihr Vorhaben. Die Reaktionen sind ein erster Indikator, ob die Geschäftsidee zu Ihnen passt und ob es dafür Kunden geben könnte. Doch Achtung: Manche Menschen lehnen Neuerungen kategorisch ab. Suchen Sie sich offene, aufgeschlossene Gesprächspartner.

“*Der Gedankenaustausch mit anderen Gründern hat mir sehr geholfen, zu verstehen, dass die Leute ganzheitliche Leistungen rund ums Bauen suchen. Es geht nicht nur ums Wohnen, auch ums Leben und den Service rundherum.*“

*Günter Giesinger aus Vorarlberg über den Nutzen der Teilnahme an einem Jungunternehmerseminar des Gründerservice. Er arbeitet als Bauträger, Immobilienmakler und -verwalter für „Häuslbauer“.*

- Informieren Sie sich in der **Branche**. Sie müssen dort ja nicht gleich offen reden. Vielleicht sind Sie ja noch angestellt und dadurch in einer heiklen Position. Sie können jedoch Erkundigungen „für einen Freund“ oder aus „allgemeinem Interesse“ anstellen.
- Fragen Sie **andere UnternehmerInnen** um Rat. Aufgrund ihrer eigenen Erfahrung können Sie diese sehr früh auf eventuelle Stolpersteine aufmerksam machen und zudem neue Kontakte vermitteln.
- Lassen Sie **Testballons** steigen: Sie können Ihre Produkte auf einer Website beschreiben oder Inserate in günstigen Regionalzeitungen schalten. Was kommt gut an, was weniger gut?

Diese Institutionen und Plattformen können bei der Weiterentwicklung der Geschäftsidee hilfreich sein:

- Gründerservice der Wirtschaftskammern im Rahmen kostenloser Beratungsgespräche und Workshops für JungunternehmerInnen: **[www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)**





- Über das Gründerservice erhalten Sie auch Zugang zu geförderten Beratungen. Diese werden in einigen Bundesländern vom Gründerservice selbst angeboten, in anderen vom WIFI: **[www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at), [www.wifi.at](http://www.wifi.at)**
- Die Internetplattform **[www.ideenreich.at](http://www.ideenreich.at)** eröffnet die Möglichkeit, die Idee von ExpertInnen und BesucherInnen des Portals bewerten zu lassen.
- Die Junge Wirtschaft bietet in manchen Bundesländern Workshops zur Ideenfindung und -entwicklung und generelle Treffen zum Gedankenaustausch an. **[www.jungewirtschaft.at/businessportal](http://www.jungewirtschaft.at/businessportal)**

# Sie haben noch keine pfiffige Geschäftsidee?

## Recherchetipps

### So kommen Sie zu eigenen Ideen:

- Fahnden Sie nach ungelösten Problemen in Ihrer Umgebung. Achten Sie auf Trends und neue Bedürfnisse in der Gesellschaft. Gibt es zum Beispiel in Ihrer Region adäquate Schulungen für Senioren, die sich mit Computer und Internet vertraut machen möchten? Restaurants, in denen Berufstätige schnell und gleichzeitig gesund essen, also gesundes Fastfood konsumieren können? Beispielgründer Michael Schocke und Andreas Greiner haben zum Beispiel in ihrem Arbeitsalltag als Mediziner gesehen, dass es keine Diagnosegeräte für eine bestimmte Krankheit gibt, wodurch Patienten oft jahrelang von Arzt zu Arzt geschickt werden. Daraus entstand die Idee, dieses Gerät selbst zu entwickeln.
- Lassen Sie sich von Geschäftsideen anderer Menschen inspirieren: Könnte man eine vorhandene Idee in eine andere Branche übertragen? Oder ein Element abändern, etwa die Lieferzeit entscheidend verkürzen?
- Beobachten Sie, dass Firmen bestimmte Arbeitsschritte auslagern? Vielleicht ergibt sich durch dieses Outsourcing eine neue Geschäftschance für Sie. Die Palette reicht von einfachen Botendiensten bis hin zur Abwicklung von Firmenveranstaltungen.
- Halten Sie bei Reisen ins Ausland Ausschau nach Produkten und Services, die es zu Hause noch nicht gibt.

### Fremde Ideen sind häufig besser als gedacht:

- Sie können ein bestehendes Unternehmen übernehmen. Vorteile: weniger Investitionen, Kundenstock, erfahrenes Perso-

nal, bekannter Name. Nachteile: Veränderungen sind nicht so leicht umzusetzen, eventuell gibt es Altlasten. Eine Übersicht über die große Zahl an Unternehmen, die Nachfolger suchen, finden Sie unter **[www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)**

- Sie können in ein fertiges Franchisesystem einsteigen. Durch die Unterstützung bei Marketing und Schulung ist das Risiko geringer, allerdings kosten Franchisekonzepte Geld. Reinschnuppern kann man unter **[www.franchiseportal.at](http://www.franchiseportal.at)**, **[www.franchiseboerse.at](http://www.franchiseboerse.at)**
- Lassen Sie sich von Ideenbörsen inspirieren. Diese Ideen sind in der Regel nicht geschützt und können entweder kostenlos oder gegen Entgelt aufgegriffen werden. **[www.ideenreich.at](http://www.ideenreich.at)**, **[www.mein-geschäftserfolg.de/ideenfinder](http://www.mein-geschäftserfolg.de/ideenfinder)**, **<http://www.business-idea.com>**, **<http://www.entrepreneur.com/businessideas/index.html>**, **<http://www.coolbusinessideas.com>**
- Geschäftschancen sowie den Innovations-Monitor der Jungen Wirtschaft finden Sie unter **[www.jungewirtschaft.at/innovationsmonitor](http://www.jungewirtschaft.at/innovationsmonitor)**
- Die Technologietransferstellen und Gründerzentren der Universitäten bringen oft Ideen hervor, die auf eine kommerzielle Nutzung warten. Eine Übersicht bieten **[www.uniinvent.at](http://www.uniinvent.at)** sowie **[www.aplusb.at](http://www.aplusb.at)**
- Auch Erfindermessen sind eine Möglichkeit, zu Ideen zu kommen: **[www.erfindermessen.erfinder.at](http://www.erfindermessen.erfinder.at)**



## Stolpersteine

- Es ist ein Irrtum zu glauben, Ihre Idee müsste **revolutionär neu** sein. Viele UnternehmerInnen sind mit einer Kombination aus alt und neu erfolgreich. Oder, indem sie eine bewährte Idee auf einen anderen Markt übertragen. Das zeigt auch Beispielgründer Gerhard Resch: Seine Idee, Metallprofile für Schlosser binnen 48 Stunden anzufertigen, kommt aus der Tischleibreibranchen, wo es bereits ähnliche Angebote für die Zulieferung von maßgeschneiderten Teilen gibt.
- Starten Sie nicht mit einem Bauchladen an unterschiedlichen Angeboten. Bieten Sie am Anfang lieber nur **wenige Produkte** oder Leistungen an. Sonst ist die Gefahr groß, sich zu verzetteln und ein verwaschenes Profil zu bekommen. Vergessen Sie jedoch nicht, darüber nachzudenken, ob Sie nicht ganze Pakete zusammenstellen könnten, zum Beispiel Produkt, **Wartung und Garantie**.
- Halten Sie Ihre Idee nicht geheim, sondern **reden Sie** mit möglichst vielen Freunden, Branchenkennern und Fachleuten, um die Realisierungschancen abzutesten.
- Zurückhaltung sollten Sie hingegen bei direkten **KonkurrentInnen** zeigen: Diese könnten Ihre Idee kopieren. Ein Anspruch auf Urheberschaft besteht bei Ideen nämlich nicht. Nur technische Lösungen und Markennamen sind rechtlich schützbar.
- Wichtig ist Geheimhaltung deshalb bei neuen technischen Lösungen: Um **Patentschutz** zu bekommen, dürfen diese zuvor nicht veröffentlicht wor-



den sein. Allerdings: Der Schutz eines Patents rechtfertigt in vielen Fällen die hohen Kosten nicht. Besonders kleine, junge Unternehmen können sich kaum gegen Billigimitationen wehren. Günstiger ist der Schutz für Markennamen. Weiterführende Infos: [www.patentamt.at](http://www.patentamt.at), <http://oami.europa.eu> (Europäisches Markenamt)

- Vergewissern Sie sich, dass Ihre Idee **gesetzeskonform** ist und nicht gegen Umweltrichtlinien, Gewerbeordnung oder andere Normen verstößt.

# Das macht sich gut in Ihrem Businessplan: **USP**



## Zwei Beispiele für einen USP

Wer persönliche Dienstleistungen anbietet, tut sich mitunter besonders schwer, seinen USP zu finden: „Zu definieren, wie ich mich von Konkurrenten abhebe, das war die schwierigste Frage im ganzen Businessplan“, sagt die Klagenfurter Unternehmensberaterin Birgit Morelli. Geholfen haben ihr Gespräche mit Menschen aus ihren früheren beruflichen Netzwerk und Bekannten, jedoch auch die eigene Reflexion: „Ich habe mich auch immer wieder hingesetzt und alleine nachgedacht.“ Dabei entdeckte sie, dass sie schon lange und gerne bei Veranstaltungen moderiert und dabei einen roten Faden sucht, schon als Kind gern Gedichte aufgesagt hat und ihre Stimme als dunkel und angenehm gilt. Sie definiert ihren USP so: „Die Kombination aus individueller Moderation, Presse- und Eventbetreuung aus einer Hand, die es in dieser Form selten gibt.“ Wobei sich Morelli von größeren Agenturen, die darauf aus sind, so viele Leistungen wie möglich zuzuliefern, in einem weiteren Punkt deutlich abhebt: „Ich berate auch gerne Firmen, die viele der Arbeiten selbst erledigen wollen.“

Der Begriff USP steht für Unique Selling Proposition oder Alleinstellungsmerkmal. Er wurde 1940 vom US-amerikanischen Marketingexperten Rosser Reeves geprägt und bezieht sich auf konkrete Eigenschaften, mit denen sich ein Produkt oder eine Dienstleistung vom Angebot der Konkurrenz abhebt. Das kann zum Beispiel ein technisches Gerät sein, das im Stand-by-Modus im Gegensatz zu herkömmlichen Geräten keine Energie verbraucht. Oder ein Restaurant, das seinen Gästen als Zusatzservice anbietet, die Zutaten von Gerichten zum Nachkochen zuzustellen.

Doch auch bei Gerhard Resch, i2b-Preisträger 2005/06 und seither als Hersteller von individuellen Metallprofilen auf dem Markt ([www.metaflex.at](http://www.metaflex.at)), war für das Herausarbeiten seines USP „Zeitersparnis und Innovation“ viel Marktkenntnis nötig: Rund 20 Prozent ihrer Arbeitszeit, so schätzt Resch, verbrächten Spengler mit dem Selbermachen von Metallprofilen. Sein Geschäftsmodell ermöglicht es Spenglern, diesen Arbeitsschritt auszulagern: Über eine Internetplattform können sie die gewünschten Maße eingeben und bekommen die fertigen Profile binnen 48 Stunden geliefert. Das hilft den Betrieben, Fachkräfte für den Einsatz direkt bei Kunden und auf Baustellen freizuspielen, also mehr Aufträge abzuwickeln. Die 48 Stunden Lieferzeit schafft Resch über die Automatisierung und Vernetzung von Spezialmaschinen direkt mit der Internetplattform.



## Auf den Punkt gebracht: Das Kapitel Geschäftsidee

- **Beschreiben Sie möglichst genau Ihr Sortiment**, also jene Leistungen und Produkte, die Sie Ihren Kunden verkaufen wollen: Welche Eigenschaften haben Ihre Produkte? Was können sie? Für wen sind sie gemacht? Klare, verständliche Formulierungen sind wichtig: Auch Laien müssen Ihre Idee auf Anhieb verstehen können. Sonst werden Sie damit nur schwer Erfolg haben.
- **Nennen Sie zwei bis drei Argumente**, warum Kunden just bei Ihnen kaufen sollten. Welchen Nutzen können Sie bieten: Nehmen Sie Ihren Kunden Arbeit ab? Sparen Sie ihnen Zeit oder Kosten? Liefern Sie bessere Qualität? Oder überhaupt etwas Neues?
- **Wichtig ist auch darzustellen, was Ihr Angebot einzigartig macht (USP)**: Was können Sie, was andere nicht können? Ist es vielleicht der Service oder Kompetenzen, die Sie in die persönliche Betreuung mit einbringen? Technische Neuerungen? Oder Patente, Markenrechte und Lizenzen, die Ihre MitbewerberInnen nicht haben?
- **Überlegen Sie, ob es Sinn macht, für verschiedene Kundengruppen unterschiedliche Varianten anzubieten**: Für einen Friseur kann es sinnvoll sein, neben dem normalen Herrenschnitt einen günstigeren Studentenschnitt ohne Fönen anzubieten. Auf diese Weise können Sie unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.
- **Oft sind bei der Gründung noch nicht alle Teile des Angebots fertig**. Listen Sie auf, was bereits erledigt, was noch zu tun und wie viel Zeit dafür zu veranschlagen ist, zum Beispiel für die Entwicklung von Spezialsoftware oder die Patentierung technischer Lösungen.
- Erklären Sie die Grundzüge Ihres Geschäftsmodells: Welche Menge Ihres Produkt werden Sie in welcher Zeitspanne herstellen? Woher werden Sie Ihre Rohstoffe beziehen, etwa die Kosmetika für einen Schönheitssalon oder Metalle für eine Werkzeugproduktion? Kaufen Sie Teile der Leistung von Partnerunternehmen zu oder fertigen Sie alles selbst? Im Businessplan eines Internetshops für Luxusartikel könnte es zum Beispiel heißen: „In unserem Geschäftsmodell ist vorgesehen, dass wir im ersten Jahr zwischen 400 und 600 Internetverkäufe mit einem Auftragsvolumen von je 40 bis 100 Euro abwickeln. Die zum Verkauf angebotenen Waren beziehen wir von 5 bis 7 internationalen Luxusartikelherstellern zum Großhandelspreis. Die Auslieferung der Pakete an unsere Endkunden erfolgt über ausgewählte Logistikunternehmen wie Paketzusteller und Post.“
- Womit werden Sie Geld verdienen? Erklären Sie, warum Ihre Idee rentabel ist. Zum Beispiel: „Via Internetplattform können Luxusartikel mit einem Preisaufschlag von 100 bis 150 Prozent gegenüber dem Einkaufspreis vertrieben werden. Dass dieses Preisniveau akzeptiert wird, ergaben Umfragen in den relevanten Zielgruppen.“
- Geben Sie an, in welchem Preis- und Qualitätssegment Sie sich mit Ihrer Leistung bewegen werden. Es macht einen Unterschied, ob Sie sich mit Ihrem Blumengeschäft auf teure Gestecke und Dekorationen spezialisieren oder auf günstige Schnittblumensträuße.

Was qualifiziert ausgerechnet Sie, ein Unternehmen aufzubauen?

# Management und Organisation

Wer gedenkt, sich selbstständig zu machen, hat den Kopf voller Fragen und Selbstzweifel: Bin ich für die Selbstständigkeit geeignet? Wie machen das die Anderen? Wie werde ich alles unter einen Hut bringen?

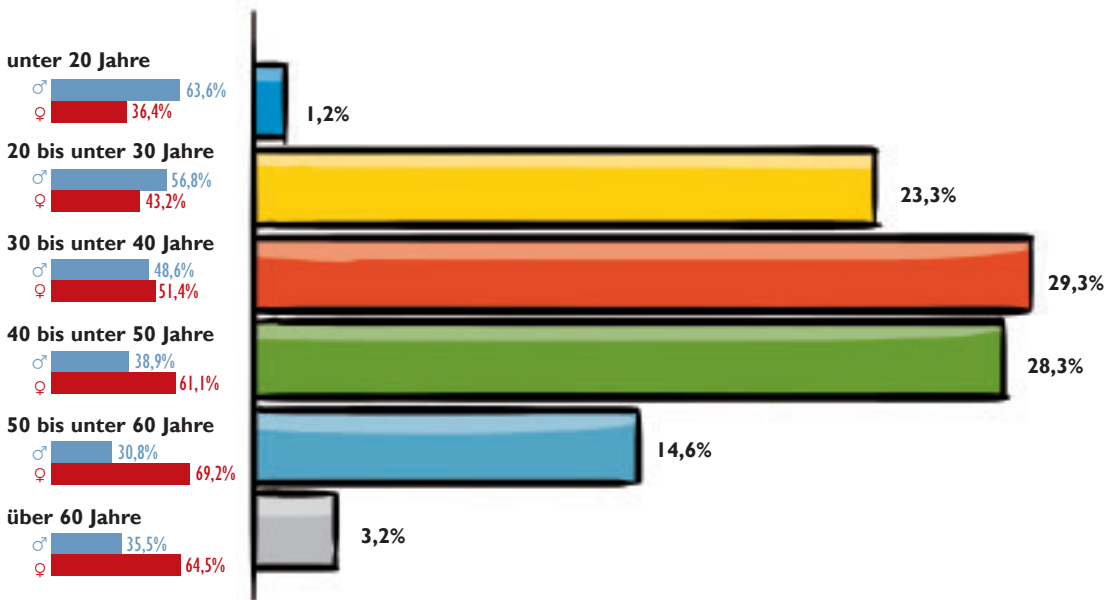
„Was alle Erfolgreichen miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten.“

Peter Drucker, 1909 – 2005,  
österreichisch-amerikanischer Managementpionier

Die Herausforderung ist tatsächlich groß. Doch in einem Punkt können Sie beruhigt sein: Ob Sie Mann oder Frau sind, jung oder alt, Single oder Familienmensch, ist nicht entscheidend für Ihren späteren Erfolg. Wie Sie anhand der Abbildung unten sehen können, ist die Palette der GründerInnen bunt.

Auffällig ist, dass der Frauenanteil von Jahr zu Jahr steigt und bereits 40 Prozent beträgt. Im Schnitt sind Menschen, die in die Selbstständigkeit starten, zwischen 36 und 37 Jahre alt. Das heißt, dass die meisten schon einige Jahre Berufspraxis hinter sich haben. Andererseits: Was sagen schon statistische Werte? Die einen starten schon neben Schule oder Studium (ja, auch das gibt es!), die anderen erst knapp vor

## Unternehmensgründungen nach Altersgruppen im Jahr 2011



der Pension. Die einen, wenn ihre Kinder klein sind (weil der „alte“ Arbeitgeber zu wenig flexibel ist), die anderen, wenn sie groß und flügge werden (weil endlich wieder Zeit und Energie für ein neues Abenteuer frei ist). Letztlich zählen nicht das Alter, der Wohnort und die Familiensituation, sondern Ihre persönliche Motivation, Ihr Geschick und Ihr Durchhaltevermögen.

Wichtig ist, dass Sie sich systematisch damit auseinandersetzen, wie Sie Ihr Unternehmen organisieren, welche eigenen Fähigkeiten Ihnen dabei



zupasskommen und welche fremden Fähigkeiten – sprich: Menschen – Sie benötigen, um Lücken auszugleichen. Tun Sie das nicht gleich am Anfang, so holt Sie das später ein. Die Erfahrung der vier Beispielgründer von runtastic: „Wichtig ist, dass man sich die Aufgaben klar aufteilt: Zwei von uns sind für technische Projekte zuständig, der dritte für Vertrieb, PR, Social Media und der vierte für strategische Businessplanung, klassisches Marketing, Förderungen und Investor Relations. Jeder soll sich wohl fühlen bei dem was er macht, auch wenn nicht alle Aufgaben immer Spaß machen können.“

## Welche persönlichen Eigenschaften sollten JungunternehmerInnen mitbringen?

- Einsatzbereitschaft, manche nennen es auch eine Gabe zur Selbstaufopferung.
- Fachwissen und Branchenerfahrung. Fehlt Ihnen beides, müssen Sie entweder bereit sein, viel Lehrgeld zu bezahlen oder Leute um sich scharen, die Ihre Lücken ausgleichen können.
- Kaufmännisches Basiswissen: Können Sie Umsatz und Gewinn nicht auseinanderhalten, haben Sie ziemlich bald ein Problem. Gehen Sie in Kurse, kämpfen Sie sich durch den eigenen Finanzplan!
- Entscheidungsfreude, manche nennen es auch eine Spur von Draufgängertum: Wer ewig alles hin- und herwälzt, wird im



Geschäftsleben rasch von der Wirklichkeit überholt. Sie sollten rational entscheiden, doch oft hilft nur das Bauchgefühl.

- Soziale Intelligenz: Sie müssen andere Menschen um den Finger wickeln, feiner ausgedrückt: motivieren und überzeugen können.
- Teamfähigkeit: Als UnternehmerIn sind sie oft alleine, müssen im Fall des Falles jedoch fair zusammenspielen können, sei es mit Kunden, PartnerInnen im Netzwerk oder Behörden.

## Welche Aufgaben müssen erledigt werden?

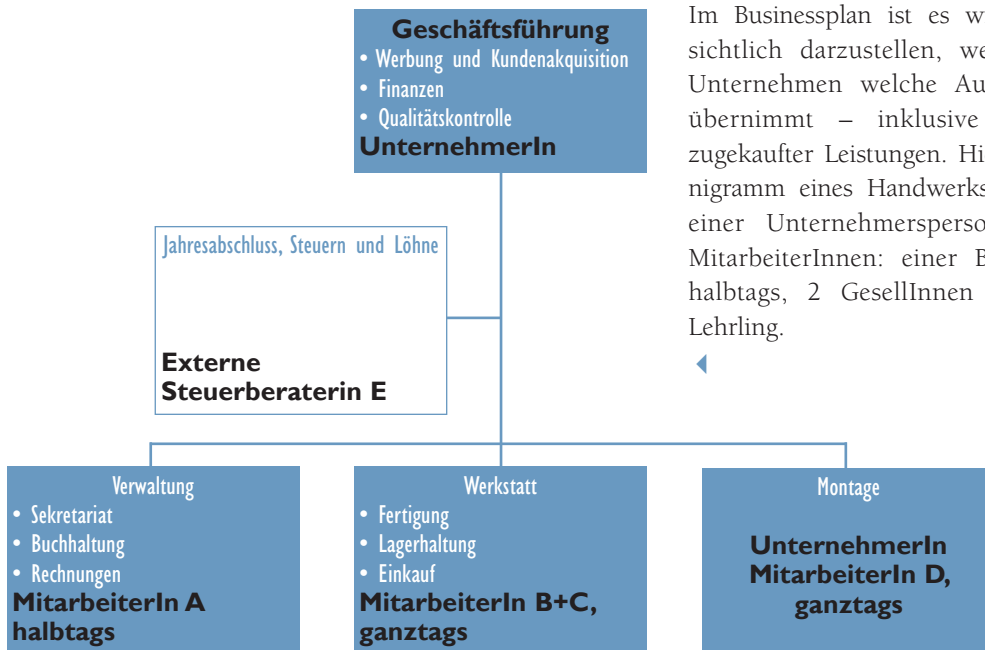
Hier ist eine Liste der acht Basisaufgaben, die in jedem Unternehmen anfallen, gleichgültig ob es sich um einen Ein-  
 fraubetrieb oder ein richtig großes Ding handelt:

1. **Geschäftsführung:** vertritt das Unternehmen nach außen, führt eventuell vorhandene MitarbeiterInnen, organisiert Finanzen, ist die letzte Entscheidungsinstanz.
2. **Werbung:** sorgt dafür, dass das Unternehmen nach außen hin wahrgenommen und bekannt wird.
3. **Buchhaltung:** sammelt, prüft und verarbeitet Belege.
4. **Jahresabschluss, Bilanz, Lohnverrechnung.**
5. **EDV-Betreuung:** sorgt sich um Computer, Zubehör, Software und die Wartung der Website.
6. **Verkauf und Vertrieb:** sucht und bedient Kunden.
7. **Einkauf:** besorgt Material, von der Druckerpatrone bis zum Briefpapier.
8. **Administration und Sekretariat:** erledigt Briefe, koordiniert Termine und schreibt Rechnungen.



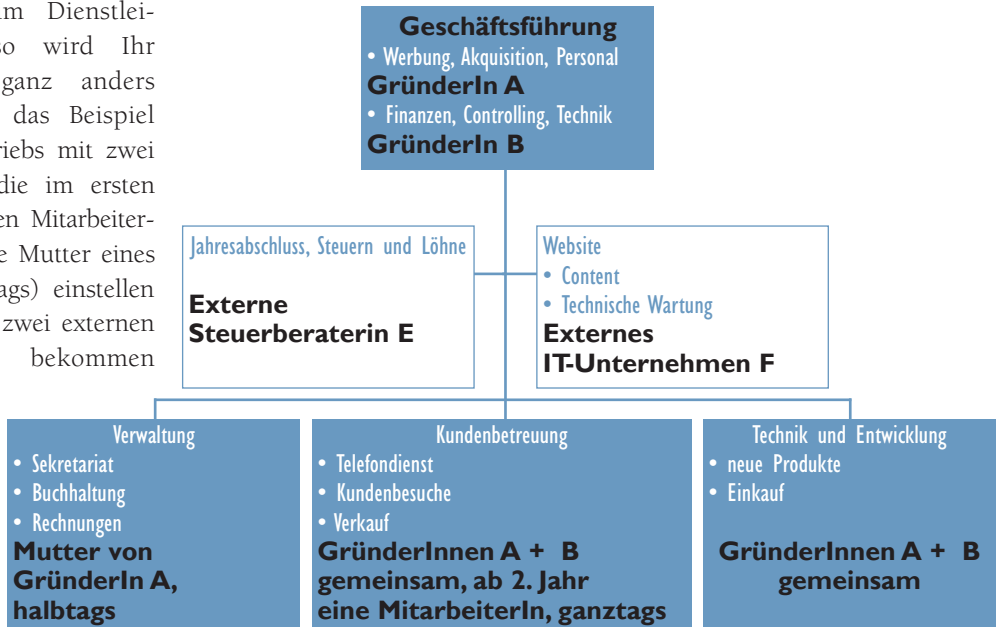
Bei größeren Unternehmen kommen je nach Branche dann noch einige andere Aufgaben hinzu, etwa Forschung & Entwicklung, Produktion, Lagerhaltung und Öffentlichkeitsarbeit.

Im Businessplan ist es wichtig, übersichtlich darzustellen, wer in Ihrem Unternehmen welche Aufgabenfelder übernimmt – inklusive permanent zugekaufter Leistungen. Hier das Organigramm eines Handwerksbetriebs mit einer Unternehmersperson sowie 4 MitarbeiterInnen: einer Büroassistentin halbtags, 2 GesellInnen und einem Lehrling.





Gründen Sie im Dienstleistungssektor, so wird Ihr Organigramm ganz anders aussehen. Hier das Beispiel eines Servicebetriebs mit zwei GründerInnen, die im ersten Jahr keine eigenen MitarbeiterInnen bis auf die Mutter eines Gründers (halbtags) einstellen sowie Hilfe von zwei externen Unternehmen bekommen werden: ▶



## Mit oder ohne Personal?

Wichtig ist, nicht auf die Beschreibung des **externen Netzwerks** zu vergessen, das Sie unterstützt, zum Beispiel Familienmitglieder, die regelmäßig Arbeitsleistung einbringen, erfahrene Berater im Freundeskreis, Steuerberatungsunternehmen, Agenturen oder Selbstständige, die Ihnen Website und Logo designen. Wesentlich ist nicht, ob Sie diese Leistungen zukaufen oder kostenlos beziehen, sondern dass Sie darstellen, welche professionelle Unterstützung Sie genießen. Das macht Ihren Businessplan glaubwürdiger.

Je nachdem, wie stark Ihr Unternehmen wachsen soll (siehe Kapitel „Unternehmen“), stellt sich früher oder später die Frage nach eigenen MitarbeiterInnen. Allerdings gelingt es am Anfang oft nicht, MitarbeiterInnen konstant auszulasten. Deshalb empfiehlt es sich, Auftragsspitzen vorerst auf andere Weise abzufangen: etwa durch Arbeitsteilung mit anderen (befreundeten) Unternehmen, WerkvertragsnehmerInnen, die in der „heißen“ Zeit für Projekte geholt werden und ihre Arbeit von zu Hause erledigen oder PraktikantInnen. Entschließt man sich zu permanent festangestellten MitarbeiterInnen, so ist es wichtig, nicht nur die richtigen auszuwählen, sondern auch eine realistische Vorstellung von den Kosten zu haben. Für eine Bürokraft, der Sie 1.000 Euro brutto pro Monat zahlen wollen, müssen Sie zum Beispiel rund 18.300 Euro Gesamtkosten für Ihr Unternehmen rechnen – inklusive 13. und 14. Monatsgehalt sowie Lohnnebenkosten, die Sie zu tragen haben. Dem müssen genug Einnahmen gegenüberstehen, ansonsten rentiert sich die Sache nicht. Für weitere Augen öffnende Rechenspiele empfiehlt sich der Brutto-Netto-Rechner des Bundesministeriums für Finanzen: [www.bmf.gv.at/service/anwend/steuerberech/bruttonetto/\\_start.htm](http://www.bmf.gv.at/service/anwend/steuerberech/bruttonetto/_start.htm)



## Ein-Personen-UnternehmerInnen aufgepasst

### Warnung vor dem „einsamen Wolf“

UnternehmerIn zu sein, bedeutet Knochenarbeit. Die Gefahr, außer seinen (hoffentlich zahlreichen) Kunden und Familienangehörigen keine Menschen mehr zu treffen und zum „einsamen Wolf“ zu mutieren, ist gerade in den Anfangsjahren groß: Sie werden voll damit beschäftigt sein, die Grundpfeiler Ihres Unternehmens aufzustellen. Gerade in dieser Situation ist es jedoch wichtig, sich nicht nur in die Arbeit zu vergraben, sondern unter die Leute zu gehen. Ansonsten verlieren Sie leicht den Bezug zur Realität – im Übrigen auch zu Ihren Kunden:

- Knüpfen Sie Netze zu anderen (Jung)UnternehmerInnen im Bekanntenkreis oder besuchen Sie organisierte Plattformen (wie [www.jungwirtschaft.at](http://www.jungwirtschaft.at) oder [www.unternehmerin.at](http://www.unternehmerin.at)). Erfahrungsaustausch bringt einen auf neue Ideen und bewahrt vor unternehmerischen Fehlentscheidungen.
- Holen Sie sich Unterstützung bei erfahrenen UnternehmerInnen oder ManagerInnen: Scheuen Sie sich nicht, Menschen anzureden, die Sie schätzen. GründerInnen, die einen oder eine MentorIn an der Seite haben, sind erfolgreicher.
- Gehen Sie zu Veranstaltungen, bei denen man neue Leute kennenlernt. Gerade die ersten Kunden trifft man oft auf unorthodoxe Weise.



### Wichtige Websites für Einzelkämpfer:

- <http://epu.wko.at> liefert kompakt und übersichtlich alle Informationen, um Ihren Aufwand als Einzelgründer zu minimieren.
- Sollten Sie durch Unfall, Krankheit oder Mutterschutz ausfallen, können Sie eine Betriebshilfe in Anspruch nehmen: <http://epu.wko.at> → Betriebshilfe.

### Dennoch glücklich als EPU

Die Hälfte aller Unternehmen in Österreich besteht nur aus einer Frau oder einem Mann. Und das hat gute Gründe: Wer keine MitarbeiterInnen hat, kann sich seine Zeit frei einteilen und ist unabhängiger, braucht niemanden einzuarbeiten und zu betreuen, kann sein Büro

zu Hause unterbringen und spart dadurch den Weg zur Arbeit. Allerdings fehlt den EinzelkämpferInnen oft auch jemand zum Diskutieren, zum Brainstorming von Ideen und zur Kurskorrektur. Deshalb gilt die Warnung vor dem „einsamen Wolf“ besonders für diese Gruppe. Auf folgende Punkte sollten EPUs (Ein-Personen-Unternehmen) außerdem noch aufpassen:

- **Zeitknappheit:** Müssen Sie wirklich alles selber machen? Was könnten Sie auslagern?
- **Strategische Planung:** Suchen Sie sich jemanden, dem Sie Ihre Pläne mitteilen können, z. B. einen befreundeten Unternehmer oder einen guten Steuerberater. Sonst ist die Gefahr groß, bald gar nicht mehr zu planen, sondern nur noch alles dahinplätschern zu lassen.
- **Professioneller Auftritt:** Wer von zu Hause aus arbeitet, spart Kosten, vermisst jedoch mitunter Besprechungsräume, in denen er ungestört mit Kunden reden könnte. Hier empfehlen sich Bürogemeinschaften oder das tageweise Anmieten von Räumen. Eine Plattform dazu finden Sie unter [www.raumdirekt.com](http://www.raumdirekt.com).

## Was Sie bei einer Teamgründung oder -übernahme wissen sollten

Wer mit einem oder mehreren PartnerInnen ein Unternehmen gründet, hat Glück gehabt: Teamgründungen wachsen schneller, scheitern seltener und kommen eher zu Kapital. Die Erfolgsaussichten sind also besonders gut. Das liegt nicht nur daran, dass das Durchhalten im Team leichter ist und die Lasten der Selbstständigkeit auf mehrere Köpfe verteilt sind. Auch der Mix an Kompetenzen, der für einen guten Unternehmensstart nötig ist, findet sich in einem Team eher als bei einer Einzelperson. Zudem ist das Netzwerk eines Teams größer. Dennoch gibt es einige Punkte zu beachten:

- Gründen Sie nur dann eine gemeinsame Firma, wenn Sie das Gefühl haben, dass alle Teammitglieder an einem Strang ziehen. Ist das nicht der Fall, empfiehlt sich eine losere Form der Kooperation ohne finanzielle Beteiligung. Streitigkeiten unter Gesellschaftern trieben schon so manche Firma in den Ruin.
- Die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder ist an sich ein großer Vorteil (unterschiedliche Perspektiven und Fähigkeiten), bringt im Alltag jedoch unweigerlich Spannungen mit sich. Kehren Sie nichts unter den Teppich: Gewöhnen Sie sich an, Streitpunkte offen anzureden.

- Zuständigkeiten wie Technik, Finanzen und Marketing müssen klar definiert und aufgeteilt sein, ansonsten blockiert man sich gegenseitig und Aufgaben werden doppelt oder gar nicht erledigt.
- Oft können nicht alle Teammitglieder gleich viel Zeit für das Unternehmen aufwenden. In diesem Fall ist es wichtig, nicht alle in ein starres Korsett zu pressen, sondern lieber regelmäßige Planungstreffen zu machen und alles abzusprechen. Und: Finden Sie eine faire finanzielle Lösung. Motto: Wer nur halbtags arbeiten kann, bekommt auch nur den halben Gewinn.



Die Erfahrung, die ein Jungunternehmer mit Lieferanten machte, passt auch für Teams: „Man muss sich auf sein Gefühl verlassen. Sobald man nur einen Funken von Zweifel hat, passt es nicht. Denn das Problem, wird mit der Zeit größer. Das gilt im Team, jedoch auch mit Lieferanten. Ich bin leider zwei Mal eingefahren, weil ich mich auf mein Gefühl nicht verlassen hatte. Am Ende passte die Qualität nicht und jedes Telefonat wurde nach Punkt und Bestrich verrechnet.“

## Bevor Sie sich aneinander binden: Der Teamcheck

1. Kennen Sie Ihre(n) künftige(n) GeschäftspartnerIn?  
Haben Sie mit ihr oder ihm schon gearbeitet?
2. Stimmt die „Chemie“ zwischen ihr/ihm und Ihnen?
3. Ist sie oder er ein Unternehmertyp?  
Genießt sie oder er einen guten Ruf in der Branche?
4. Lebt sie oder er, familiär und finanziell, in einigermaßen geordneten Verhältnissen?
5. Könnte der oder die PartnerIn auch ohne Sie selbstständig sein? Wozu braucht sie oder er Sie?
6. Welche Folgen hat es, wenn die Partnerschaft zerbricht?



## Stolpersteine

- In den ersten Jahren nach der Gründung werden Sie wenig Zeit für Ihre Familie, Freunde und Hobbys haben. Reden Sie vor allem mit Ihrer Familie offen über diesen Punkt.
- Sie glauben, Sie können alles alleine machen, bis hin zum Aufbau der Website und zur Buchhaltung? Irrtum. Besonders Einzelgründer sind sich oft nicht bewusst, dass sie sich verzetteln können. Überlegen Sie, wie Sie etwa die Buchhaltung, administrative Tätigkeiten wie Schriftverkehr und Rechnungslegung oder EDV-Angelegenheiten so organisieren können, dass Sie möglichst wenig Zeit damit verbringen müssen. Auf dem Markt gibt es ein breites Angebot an Selbstständigen bis hin zu Studierenden, Freunden und Bekannten, die Ihnen helfen können. Preisvergleiche lohnen sich!
- Zücken Sie den Rechenstift, bevor Sie erste MitarbeiterInnen einstellen. Und: MitarbeiterInnen verspüren in der Regel nicht die gleiche Motivation wie der oder die GründerIn. Deshalb ist es notwendig, sie bestmöglich anzuspornen – etwa durch ein gutes Arbeitsklima, Flexibilität gegenüber ihren Zeitwünschen und freiwilligen Leistungen.

### Service: So finden Sie geeignete Teammitglieder

Oft gründen Familienangehörige, ehemalige ArbeitskollegInnen, StudienkollegInnen, FreundInnen oder Bekannte ein gemeinsames Unternehmen. Sie können jedoch auch auf diversen Plattformen nach MitstreiterInnen Ausschau halten:

- Geeignete Teammitglieder finden (frei zugänglich), Kooperationsabsichten bekunden sowie Kernkompetenzen eintragen (Mitgliedern vorbehalten) kann man unter **[www.jungewirtschaft.at/businessportal](http://www.jungewirtschaft.at/businessportal)**
- Zusammenarbeit in den verschiedensten Branchen kann man unter **<http://meinmarktplatz.wko.at>** einfädeln.
- Umsetzungspartner sowie Zulieferer und Dienstleister lassen sich auch unter **[www.ideenreich.at](http://www.ideenreich.at)** finden.
- **<http://w2b.wko.at>** ist eine Networking-Plattform für Frauen. Vielleicht der Weg zu einer Geschäftspartnerin.
- **[www.guute.at/company/cooperation.php](http://www.guute.at/company/cooperation.php)**: Plattform ohne regionale Beschränkung für die Suche nach geeigneten Teammitgliedern.
- Für besonders innovative Projekte mit hohem Zukunftspotenzial besteht die Möglichkeit, Partner über **[www.innovationspirit.at](http://www.innovationspirit.at)** zu gewinnen.
- Posten Sie Ihren Bedarf an passenden Teammitgliedern auch auf klassischen Marktforen im Internet oder auf dem Schwarzen Brett.



Auf den Punkt gebracht:

## Das Kapitel Management und Organisation:

1. Demonstrieren Sie Ihre persönliche Eignung (gilt für alle Mitglieder des Unternehmerteams): Was qualifiziert Sie dafür, ein Unternehmen zu gründen? Bei den Antworten hat es sich bewährt, die Kompetenzen in drei Teile zu gliedern:
  - Fachliche Kompetenz: Wenn Sie schon fünf Jahre als Segellehrer gearbeitet haben und nun eine eigene Segelschule aufmachen, so gehört diese Erfahrung in den Businessplan – selbst dann, wenn Sie nur nebenberuflich Segellehrer waren. Beschreiben Sie die Aufgaben, die Sie in früheren Jobs erledigen mussten. Allerdings: Ein Job in einem Sägewerk ist für die Segelschule nicht relevant. Also weglassen! Auch Fachausbildungen (Kurse, Schulen, Studien) und Prüfungen sollten Sie anführen, ebenso Beziehungen und Kontakte zu Leuten in Ihrer Branche, Vereinigungen und Hochschulen. Netzwerke sind eine extrem wichtige Voraussetzung für die Selbstständigkeit.
  - Kaufmännische und organisatorische Kompetenz: Hatten Sie irgendwann einmal schon mit Kostenrechnung und Buchhaltung zu tun? Waren Sie für die Abrechnung oder Organisation einer Abteilung, einer Projektgruppe, eines Vereins zuständig? Demonstrieren Sie, dass Sie Führungserfahrung haben, wenn auch nur in kleinem Rahmen. Listen Sie alle diesbezüglichen Erfahrungen auf.
  - Persönliche Eigenschaften: Wie soll ein Außenstehender, der Ihren Businessplan liest, wissen, dass Sie nicht morgen alles hinwerfen? Beschreiben Sie, wie Sie bereits in der Vergangenheit Herausforderungen bewältigt haben: neue Projekte, Jobwechsel, Auslandsaufenthalte. Wichtig ist, dass Sie damit demonstrieren, wie zielstrebig, belastbar und durchsetzungsfähig Sie sind. Sind Ihre Eltern selbstständig, so sollten Sie das ebenfalls erwähnen. Oft schärft das den unternehmerischen Blick in frühen Jahren.
2. Der Lebenslauf der UnternehmerInnen gehört immer in den Businessplan (Anhang).
3. Kennen Sie als QuereinsteigerIn den Markt nur oberflächlich? Haben Sie wenig Praxis? Führen Sie Schwächen sowie die Strategie, wie Sie diese kompensieren wollen, offen an: zum Beispiel Weiterbildung, Einbindung anderer Personen. Tipp: Finden Sie einen Mentor aus der Branche, der Sie unterstützen kann.
4. Stellen Sie die interne Organisation Ihres Betriebs anhand eines Organigramms dar. Daraus sollten die Aufgabenfelder Ihres Unternehmens und die verantwortlichen Personen ersichtlich sein. Was decken Sie als GründerInnen selbst ab? Warum? Was übernehmen MitarbeiterInnen, Selbstständige im Netzwerk, der oder die SteuerberaterIn?
5. Halten Sie fest, ob und wann Sie wie viel Personal aufnehmen wollen. Für welche Tätigkeiten, in welcher Position? Für wie viele Stunden? Mit welchen Qualifikationen? Sind Schulungen nötig?
6. Definieren Sie allgemeine Managementziele und -strategien: Welche Werte sind Ihnen wichtig, etwa im Hinblick auf den Umgang mit Kunden, der Umwelt, den MitarbeiterInnen?

Wie sieht Ihre Firma wirklich aus?

# Das Unternehmen und seine Ziele

Wer glaubt, dass erfolgreiche Selbstständige nur durchsetzungsstark und fleißig sind, der irrt. Erfolgreiche Selbstständige sind auch Träumer und Visionäre, die sich trotz Widerstand von einer Idee nicht abbringen lassen. Sie wollen etwas aufbauen, das ganz ihr Eigenes ist und es in dieser Form noch nicht gibt: ihre individuelle Existenz, einen schmucken Laden, eine schlagkräftige Servicefirma, eine eigene Marke, neue Arbeitsplätze.

Die Kunst des Unternehmertums besteht darin, zu träumen und gleichzeitig mit beiden Beinen auf dem Boden zu bleiben. Als Neuling müssen Sie eine Vision mitbringen, jedoch auch demonstrieren können, dass Ihre Vision umsetzbar ist und was Sie dafür tun werden.

## Wie sieht Ihr Unternehmen in fünf Jahren aus?

Es ist ganz normal, dass Sie sich schwer damit tun, eine Vorstellung von Ihrem Unternehmen in drei bis fünf Jahren zu entwickeln: Als GründerIn ist man schon froh, wenn man sich das erste Jahr halbwegs vorstellen kann. Dennoch müssen Sie ein Szenario niederschreiben. Dieses sollten Sie eher vorsichtig angehen. Hier die Erfahrung der Inns-

“If you can dream it, you can do it.

Wenn du dir etwas vorstellen kannst, kannst du es auch tun.

Walt Disney (1901-66),  
amerikanischer Zeichner und Unternehmer

brucker Jungunternehmer Michael Schocke und Andreas Greiner ([www.ergospect.com](http://www.ergospect.com)), die ein neuartiges Diagnosegerät auf den Markt brachten: „Unsere erste Businessplan-Version war beim Wachstum zu hoffnungsfroh. Das haben wir bemerkt, die Absatzzahlen reduziert und die Wachstumskurven flacher gezeichnet. Wir haben gelernt, dass gerade in der Medizintechnik die Entwicklung lange dauert und eher schleichend passiert. Und dass man als GründerIn in jedem Fall einen eigenen, passenden Weg finden muss. Denn in den Seminaren hörst Du immer, dass die Kurven steil nach oben zeigen sollten. Das mag für Medikamente und andere Innovationen gelten, in unserem Fall passiert Wachstum jedoch eher langsam und nachhaltig.“

## So kommen Sie zu einem passenden Firmennamen

Überlegen Sie sich genau, wie Sie Ihr Unternehmen nennen werden: Falls Sie sich in der Branche, z. B. als Angestellter, schon einen Namen erarbeitet haben, kann natürlich die Verwendung des eigenen Nachnamens von Vorteil sein. Doch auch ein flotter Fantasienamen oder Sachname hat seinen







## Was ist das Firmenbuch?

Ein EDV-Verzeichnis in Österreich, in das sich alle Unternehmen eintragen lassen müssen, es sei denn, es handelt sich um Einzelunternehmen mit weniger als 400.000 Euro Umsatz pro Jahr. In der Praxis scheinen die meisten kleinen Selbstständigen nicht im Firmenbuch auf. Es gibt jedoch mehrere Gründe, warum sich auch für sie eine freiwillige Eintragung lohnen kann, zum Beispiel:

- Schutz vor Nachahmung des Firmennamens in der Standortgemeinde (jedoch kein Markenschutz!)
- Mehr Spielraum bei der Wahl des Firmennamens
- Falls Sie ausländische Kunden haben: Nachweis, dass Ihre Firma wirklich existiert (wird im internationalen Geschäft oft verlangt).

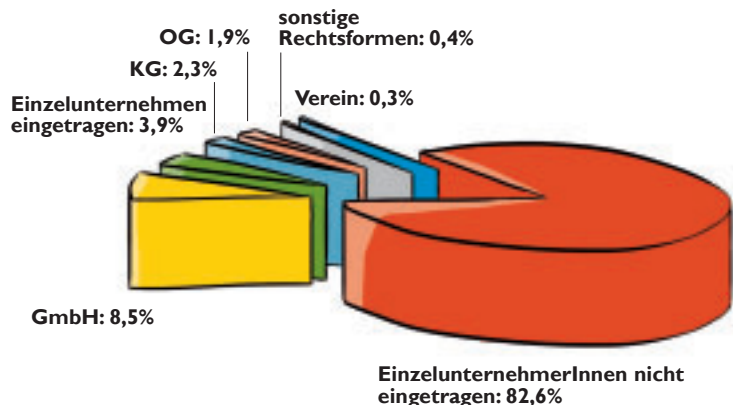
Neugründer bezahlen keine Gebühren für die Eintragung ins Firmenbuch.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at) → Publikationen → Merkblatt → Firmenbuch.

Charme: Wie wäre es mit „Bürodienst wunderbar“ oder „Logo Manufaktur“? Seit Jänner 2007 kann jedes Unternehmen in Österreich unabhängig von seiner Rechtsform einen Fantasienamen wählen – auch Einzelunternehmen. Einzige Bedingung: Man muss die Firma in diesem Fall freiwillig ins Firmenbuch eintragen lassen (an sich für Einzelunternehmen nicht Pflicht) und den Zusatz „e. U.“ oder „eingetragener UnternehmerIn“ im Namen führen.

Das Telefonbuch und das Internet geben Ihnen einen ersten Überblick, welche Firmennamen schon besetzt sind. Bevor Sie Ihren Firmennamen endgültig ins Firmenbuch eintragen lassen, sollten Sie sich erkundigen, ob die Formulierung grundsätzlich zulässig ist (Rechtsabteilung Ihrer Wirtschaftskammer, Firmenbuchgericht). Das spart unnötige Extratouren.

## Unternehmensgründungen nach Rechtsformen im Jahr 2011



Quelle: Gründerstatistik Wirtschaftskammer Österreich, vorläufige Statistik 2011

## Einzelfirma, GmbH oder OG?

Welche Rechtsform passt für ein Startup, das noch keine Kunden hat, weil es seine Produkte erst entwickeln muss? Beispielgründer Andreas Flanschger und Peter Adrian Leitl haben für ihr Unternehmen bionics die Offene Erwerbsgesellschaft (OG) gewählt. Diese war für sie einfacher und günstiger als eine GmbH und daher die ideale Rechtsform für den Start. Einziger Nachteil der OG: Es gibt keine Haftungsbeschränkung. Deshalb wollen die bionics-Gründer zu einem späteren Zeitpunkt, sobald sie ihre Spezialfolien an Kunden verkaufen und das Thema Haftung relevant wird, auf eine GmbH umsteigen.

Für die Moderatorin Birgit Morelli ist hingegen die Rechtsform des Einzelunternehmens ideal: Sie gründete ihr Unternehmen allein und hat auch nicht vor, Gesellschafter hinzuzunehmen. Ein Einzelunternehmen ist die unkomplizierteste Rechtsform.

Allein diese drei Beispiele zeigen, dass die Rechtsform stets eine individuelle Entscheidung ist, die zu Ihrer Geschäftsidee, Ihren finanziellen Zielen und Ihrer persönlichen Situation passen muss. Es gibt weit mehr als ein Dutzend verschiedener Rechtsformen. Wichtig ist, dass Sie eine Rechtsform auswählen, die zwar nicht für die Ewigkeit hält (das gibt es leider nicht), jedoch für die ersten Jahre. Schon nach einem Jahr die Rechtsform zu wechseln, kommt teuer. Gebühren und sonstige Kosten, die Ihnen als NeugründerIn oder BetriebsübernehmerIn teilweise



erlassen werden, fallen dann in voller Höhe an und natürlich auch Anwalts- und Notarhonorare. Deshalb ein Tipp: Selbst wenn die Ungeduld groß ist, und Sie endlich auch formal gründen wollen, sollten Sie ausführlich mit Experten beraten, welche Rechtsform für Sie passt: mit dem Gründerservice, Ihrem Steuerberater oder einem Anwalt, dem Sie vertrauen.

**Eine grobe Orientierungshilfe für diese Entscheidung geben Ihnen die folgenden sechs Punkte, in denen vor allem die zwei häufigsten Rechtsformen bei GründerInnen, Einzelunternehmen und GmbH, verglichen werden:**

1. Gründen Sie mit Partnern oder allein?
  - mit Partnern: Einzelunternehmen ist nicht möglich, jedoch alle anderen Rechtsformen
  - alleine: Einzelunternehmen oder GmbH
2. Soll die Gründung möglichst wenig Zeit und Geld kosten?
  - Am billigsten ist ein Einzelunternehmen zu haben: keine Kosten und Formalitäten (es sei denn, Sie lassen die Firma freiwillig ins Firmenbuch eintragen).
  - Die GmbH macht zwar mehr her, kostet jedoch auch deutlich mehr: Sie brauchen einen Gesellschaftsvertrag (auch wenn Sie die GmbH alleine gründen) und einen Notar (Beglaubigung). Je nachdem, wie komplex der Vertrag ist und wie viel der Notar verlangt, fallen Gründungskosten von rund 2000 bis 4500 Euro an – im Einzelfall sind selbstverständlich Abweichungen möglich. Generell sind die Gebühren eher höher als bei Einzelunternehmen.





- Die laufende Buchführung einer GmbH ist aufwendiger (Bilanzierungspflicht), Sie müssen also mehr Geld für den Steuerberater einkalkulieren.

### 3. Mit welcher Rechtsform zahlen Sie möglichst wenig Steuer?

In Abhängigkeit von Ihrer Rechtsform werden Unternehmen unterschiedlich besteuert. Vor allem Selbstständige, die am Anfang wenig investieren müssen, wie etwa in Dienstleistungsbranchen, schreiben mitunter rasch Gewinne. Für Sie kann, selbst wenn Sie alleine gründen, eine GmbH steuerlich von Vorteil sein. Deshalb ist es generell wichtig, schon vor der Gründung den Rat eines Steuerberaters einzuholen. Und Sie selbst müssen sich darüber im Klaren sein, wie viel Geld Sie aus der Firma herausholen wollen:

- Herausholen, was nötig ist: Sind Sie bereit, den Gewinn in der Firma zu lassen, also nicht sofort auf das eigene Konto zu überweisen, ist eine GmbH ab 41.000 Euro Jahresgewinn günstiger als ein Einzelunternehmen. Dann wird nämlich dieser Teil des Gewinns vorläufig nur mit 25% besteuert.
- Herausholen, was geht: Wer hingegen sämtliche Gewinne sofort aus dem Unternehmen herausholen will oder muss, fährt bis zu einem Jahresgewinn von rund 188.000 Euro mit einem Einzelunternehmen – und dem damit verbundenen Einkommenssteuertarif – besser. Erst danach rentiert sich die GmbH rein aus steuerlichen Gesichtspunkten. Diese Schwelle wird man freilich in den ersten Gründungsjahren noch kaum erreichen.

**4.** Mit welcher Rechtsform zahlen Sie möglichst geringe Sozialversicherungsbeiträge? Hier besteht wenig Spielraum: Fast alle UnternehmerInnen sind bei der Gewerblichen Sozialversicherungspflichtversichert (GSVG). Die wesentliche Ausnahme: Sind Sie GeschäftsführerIn und MiteigentümerIn einer GmbH (bis 25% Anteile) in einer Person, dann können Sie sich, wie Angestellte auch, nach dem ASVG versichern lassen. Dadurch zahlen Sie geringere Beiträge und können teils mehr Leistungen beziehen (wie z. B. Wochengeld).

### 5. Wie viel Kapital haben Sie?

- GmbH: Sie müssen am Anfang zumindest 17.500 Euro in bar einbringen. Insgesamt beträgt das Mindestkapital 35.000 Euro.
- Einzelunternehmen: kein Nachweis eines Mindestkapitals erforderlich.

### 6. Wollen Sie die Haftung beschränken?

Das spielt vor allem dann eine Rolle, wenn das Risiko hoch ist.

- Einzelunternehmen: persönliche Haftung mit dem Privatvermögen.
- GmbH: grundsätzlich Haftungsbeschränkung auf das eingesetzte Kapital, geschäftsführende Gesellschafter haften jedoch, falls sie ihre Pflichten verletzen, persönlich.

## Der ideale Standort

Fragt man JungunternehmerInnen einige Jahre nach der Gründung nach ihren Anfangsfehlern, so wird sehr häufig die falsche Einschätzung des Standorts genannt: Ein Geschäft, Büro oder eine Produktionshalle am falschen Ort gemietet oder gebaut zu haben, kann sich bitter rächen. Deshalb ist es gut, die eigene Präferenz kritisch zu hinterfragen:

**Kommen Kunden direkt zu Ihnen (im Handel und bei manchen Dienstleistern der Fall), sollten Sie sich folgende Fragen stellen:**

- Ist der Standort leicht erreichbar – Zufahrt, Parkplätze, Lademöglichkeiten?
- Ist die Kundenfrequenz im jeweiligen Gebiet hoch genug?
- Kommen auch die richtigen Kunden, sprich: mit entsprechender Kaufkraft und Konsumgewohnheiten?
- Wie sieht die Konkurrenzsituation aus (direkte und indirekte Mitbewerber in der Umgebung)?

**Generell für alle Unternehmen gilt:**

- Wie weit ist der Standort von Ihrer Wohnung entfernt? (Gerade am Anfang wer-

den Sie sehr viel Zeit in der Firma verbringen, langes Pendeln ist ungünstig!)

- Können Sie sich die Mieten und Grundstückspreise leisten, selbst wenn das Geschäft eine gewisse Zeit nicht so prächtig laufen sollte?
- Falls Sie nicht alleine bleiben wollen: Sind genügend qualifizierte Arbeitskräfte in der Nähe verfügbar?
- Wie groß ist die Entfernung zu wichtigen Lieferanten und Rohstoffen?
- Lockt die Region mit besonderen Subventionen oder, umgekehrt, gibt es bestimmte Auflagen (z. B. Umweltschutz)?
- Besteht die Möglichkeit, den Betrieb in einigen Jahren zu erweitern?

Falls Sie sich zwischen mehreren Standorten nicht entscheiden können, verschafft eine Methode mehr Klarheit, die Sie im Internet ausprobieren können: [www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/lernprogramme/existenz/HTML/start.html](http://www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/lernprogramme/existenz/HTML/start.html) → Planung → Standort.

Sie können die Bewertung aber auch ohne Internet durchführen: Unterstreichen Sie unter den oben genannten Fragen jene, die für Ihre Geschäftsidee am wichtigsten sind, und schreiben Sie diese auf ein extra Blatt. Geben Sie den Fragen, gereiht nach Wichtigkeit, Punkte von 1 (=unwichtig) bis 10 (=sehr wichtig). Nun zeichnen Sie Spalten dazu und nehmen sich einzeln die Standorte vor, die zur Wahl stehen: Wie schneidet Standort A bei der Kundenfrequenz ab? Wie Standort B? Geben Sie Punkte von 0 (=sehr schlecht) bis 5 (=sehr gut). Gehen Sie alle Fragen auf diese Weise durch. Am Ende multiplizieren Sie die Punkte mit der Gewichtung, die Sie vorher festgelegt haben. Der Standort mit den meisten Punkten gewinnt.

Einflussfaktoren	Gewichtung	Standort A		Standort B	
		Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
Kundennähe	<input type="text" value="7"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="28"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="35"/>
Verkehrslage	<input type="text" value="10"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="30"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="20"/>
...	...	...	...	...	...
Erweiterungsmöglichkeiten	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>Summe der Punkte</b>		<b>A</b>	<input type="text" value="58"/>	<b>B</b>	<input type="text" value="55"/>



## I. Stolpersteine

- Viele GründerInnen machen den Fehler, dass sie sich im Businessplan lange über (technische) Details ihrer Produkte auslassen, jedoch das grundlegende Geschäftsmodell nicht beschreiben. Hier zwei Fragen zur persönlichen Disziplinierung: Was konkret verkaufen Sie über welche Wege an wen? Wo liegt die Wertschöpfung, sprich: womit verdienen Sie exakt Ihr Geld?
- Enthält Ihr Businessplan keine Unternehmensziele für die Zukunft (Horizont: drei bis fünf Jahre), so büßt er enorm an Aussagekraft ein. Sie müssen sich also jedenfalls über Ihre Ziele in punkto Wachstum, Kundenzahl, eventuelle MitarbeiterInnen und persönliche Lebensqualität den Kopf zerbrechen und das Ergebnis festhalten. Formulieren Sie visionäre Ziele, jedoch keine, von denen Sie schon jetzt wissen, dass sie utopisch sind. Außenstehende, die Ihren Businessplan lesen, werden Sie schnell ertappen.
- Legen Sie nicht vorschnell den Firmennamen fest. Der Name eines Unternehmens ist nämlich eine erste gute Möglichkeit, um sich bei den Kunden zu verankern. Spätere Änderungen kosten viel Geld. Übrigens: Eine aktuelle Studie hat gezeigt, dass Namen mit Bedeutung (z. B. Cosmetics GmbH) sympathischer wirken und höhere Qualität erwarten lassen. Erste Infos darüber, welche Bezeichnungen in Ihrem Falle möglich sind, erfahren Sie unter [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at) → Rechtliche Voraussetzungen → Rechtsformen → Firmenname und Geschäftsbezeichnung.
- Melden Sie Ihr Unternehmen nicht an, bevor Sie für sich alleine oder gemeinsam mit allen möglichen Partnern eine Lösung für die Rechtsform gefunden haben. Umgründungen sind stets teuer.
- Die Wahl des Standorts bedeutet Bindung. Auch hier gilt: Besser dreimal überlegen als den Erfolg des ersten Jahres riskieren.

Sollte Ihr Unternehmen kein reiner Bürobetrieb sein, kann es sein, dass Sie eine Betriebsanlagengenehmigung beantragen müssen. Erkundigen Sie sich früh genug bei der Bezirkshauptmannschaft oder beim Magistrat. Näheres zum Betriebsanlagenrecht unter [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at) → Publikationen → Merkblatt → Betriebsanlagengenehmigung.

Interessant kann es auch sein, sich in einem Gründerzentrum anzusiedeln. Dort gibt es (zum Teil geförderte) Mietflächen, gemeinsame Büroinfrastruktur und interessante Kontakte: <http://epu.wko.at/docs/gruenderzentren.pdf>. Hilfe bei der Suche bietet ebenso [www.leerelokale.at](http://www.leerelokale.at).



## Auf den Punkt gebracht: Das Kapitel Unternehmen

1. Gehen Sie auf die **bisherige Entwicklung** ein. Welche Motivation steckt hinter der Gründung? Wer unterstützt Sie – Familie, Berater, Andere? Erwähnen Sie, welche Vorbereitungen erledigt sind. Nennen Sie ein Datum, wann Sie gründen werden.
2. Beschreiben Sie, wie das **Unternehmen heißen** soll, wo der **Sitz**, was die **Rechtsform** und wer die **Eigentümer** sein werden: „Die Firma Polly Berger Dolmetschdienste wird als Einzelunternehmen in Innsbruck im Besitz von Polly Berger geführt.“ Begründen Sie die Wahl des Firmensitzes und der Rechtsform.
3. Vergessen Sie nicht auf den **Gegenstand des Unternehmens**, die **gewerberechtlichen Genehmigungen**, die Sie dafür brauchen und die **Beschreibung der Produktpalette**: „Unternehmensgegenstand ist die Vermittlung von Dolmetschleistungen für Firmen- und Privatkunden. Das Leistungsangebot umfasst Übersetzungen vom Deutschen in die Sprachen Chinesisch, Arabisch und Spanisch in drei Geschäftsfeldern: 1. Dolmetschleistungen bei Sportveranstaltungen und touristischen Veranstaltungen im Inland. 2. Begleitung von fremdsprachigen Kunden im Inland. 3. Begleitung von Kunden bei Reisen ins Ausland.“
4. Stellen Sie dar, welche **Regionen** und **Zielgruppen** Sie mit welchem Angebot erobern wollen.
5. Beschreiben Sie, wo Ihre Leistung beginnt und wo Sie aufhört, also Ihre **Kernkompetenz**: Handeln Sie nur mit Produkten oder stellen Sie auch Teile selbst her? Wer beliefert die Kunden? In welchem Preissegment wollen Sie sich positionieren: niedrig, mittel, hoch?
6. Skizzieren Sie, mit welcher **Vision** das Unternehmen startet. Der oben genannte Dolmetschdienst könnte seine Vision so formulieren: „Die Polly Berger Dolmetschdienste wollen innerhalb von drei Jahren in Tirol sowie im angrenzenden Salzburg einen hohen Bekanntheitsgrad als Anbieter hochwertiger Dolmetschdienste erreichen und einen Stock von 100 Kunden aufbauen. Nach dem dritten Jahr soll nach Spanien und Deutschland expandiert werden (lokale Netzwerkpartner).“
7. Um Ihre Vision auch umzusetzen, brauchen Sie einen klaren Fahrplan. Listen Sie Ihre **Unternehmensziele** auf:
  - kurzfristig: Wie sehen die nächsten, konkreten Schritte bis zur Gründung und unmittelbar danach aus? Zum Beispiel Kündigung Ihres bestehenden Dienstverhältnisses, Erstellung von Marketingmaterial.
  - mittelfristig: Welche unternehmerischen Ziele setzen Sie sich für die ersten drei bis fünf Jahre? Hier ist es wichtig, dass Sie klipp und klar sagen, wann Sie die Gewinnzone erreichen wollen (Kapitel Finanzen). Halten Sie fest, wie viel Umsatz und Absatz Sie in ein, drei und fünf Jahren erreichen wollen. Wichtige Kenngrößen sind auch der Bekanntheitsgrad, der Marktanteil und die Anzahl der MitarbeiterInnen.
  - langfristig: Was ist Ihnen wichtig, wenn Sie an das Image und die Werte des Unternehmens denken?
8. Gehen Sie auf das geplante **Größtenwachstum** ein: Stellen Sie dar, welches rechnerische Wachstum Sie anstreben: Haben Sie im ersten

Jahr einen Umsatz von 50.000 Euro geplant, im zweiten 60.000 Euro und im dritten 80.000 Euro, so ergibt sich daraus ein jährliches Wachstum von 20% und 33%. Stellen Sie dar, woher dieses Wachstum kommt: zusätzliche Kunden, Produkte oder höhere Preise.

**9. Wachstum hat Konsequenzen:** Werden Sie neue MitarbeiterInnen, mehr Filialen oder NetzwerkpartnerInnen brauchen, die Ihnen Teile der Arbeit abnehmen? Ab wann wird dies der Fall sein?

**10. Qualitatives Wachstum:** MitarbeiterInnen zu haben, bedeutet eine Entlastung, jedoch auch Belastung. Nicht wenige

Selbstständige bleiben daher lieber allein. Dann ist allerdings der Umsatz begrenzt. Doch bleibt Raum für qualitatives Wachstum: Sie können zum Beispiel Ihre Lebensqualität erhöhen, indem Sie später nur noch für interessante, kaufkräftige Kunden arbeiten. Damit erzielen Sie den gleichen Umsatz schneller oder mehr Umsatz bei gleichem Zeitein-

satz. Oder Sie kaufen, sobald es sich ausgeht, verstärkt Leistungen zu, die Sie bisher selbst erledigt haben, wie Sekretariatsdienste, Büroreinigung, Wartung der Website. Auch eine Zusammenarbeit mit anderen Selbstständigen kann Lebensqualität bringen.

**11.** Legen Sie die **Meilensteine** fest, die sich aus Ihren Unternehmens- und Wachstumszielen ergeben. Sehr anschaulich ist eine Tabelle. Als Beispiel finden Sie die ersten fünf Jahre eines Grafikers in Linz, der sich auf Firmenlogos spezialisiert hat. Die rote Linie am oberen Rand der Meilensteine ergibt einen „kritischen Pfad“, der sich gut für die Erfolgskontrolle eignet.

Jahr	Jahr 1		Jahr 2				Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	ab Jahr 6
Quartal	3	4	1	2	3	4				
Schutz der eigenen Wort- und Bildmarke	■									
Kündigung des Dienstverhältnisses		■								
Start des Unternehmens			■							
Marketingkampagne			■	■						
Erreichen der Gewinnzone					■					
Einstellen von 2 MitarbeiterInnen						■				
Marktanteil in Linz von 5 %							■			
Einstieg in den bundesweiten Markt								■		
Verkauf des 1000. Logos									■	
Verteidigung der Qualitätsführerschaft										■

**12.** Beschreiben Sie die **Erfolgsfaktoren** Ihres Geschäfts: Was spricht dafür, dass Sie mit Ihrer Strategie Erfolg haben werden? Auf was wollen Sie besonders stolz sein? Beispielgründer Resch hat für die Produktion von Metallprofilen sechs Erfolgsfaktoren aufgelistet: Termintreue, Qualität, Preis, Flexibilität hinsichtlich Profilgestaltung und Logistik, Kommunikation mit dem Logistikpartner, volle Funktionsfähigkeit der IT-Infrastruktur.



## Wie ticken Ihre Kunden?

# Der Markt

Tja, wenn das nur so einfach wäre: Wie soll man sich seinen typischen **Kunden** vorstellen? Wer ganz am Anfang steht, weiß im Gegensatz zu einem/einer etablierten UnternehmerIn meist noch nicht, wie seine Kundschaft genau aussehen wird. Und schon gar nicht, wie viele Kunden es im ersten, zweiten und dritten Jahr sein werden: 5, 100, gar 1000?

### Werden Sie Ihr eigener Marktscout

Es sollte Sie nicht beunruhigen, wenn Sie nur vage Vorstellungen von „Ihrem Markt“, also der Summe Ihrer Kunden haben. Fast alle Beispielgründer, die wir für dieses Buch interviewt haben, standen diesem Thema anfangs recht ratlos gegenüber. Das hat sich jedoch gewandelt, als sie begonnen haben, sich gezielt und intensiv mit dem Markt auseinanderzusetzen: Sie haben potenzielle Kunden, Lieferanten und Konkurrenten belauscht, Interessensverbände und Marktforschungsunternehmen mit Fragen gelöchert sowie Fachzeitschriften und -bücher durchsucht. Das Internet nach Konkurrenzangeboten durchforstet, um ein Gefühl für das Ticken des Marktes zu bekommen. Oder sind auf Fachmessen gegangen. Ein empfehlenswerter Trick ist auch, Scheinangebote bei

„Die besten Ideen kommen mir, wenn ich mir vorstelle, ich bin mein eigener Kunde.“

Charles Lazarus (geboren 1923),  
Gründer der US-amerikanischen  
Spielwarenkette Toys“R“Us

der Konkurrenz einzuholen: Geben Sie sich als interessierter Käufer aus. Wetten, dass Sie auf diese Weise extrem viel über die Arbeitsweise Ihrer **Mitbewerber** lernen werden? Und auch darüber, was Sie anders machen könnten, um sich von ihnen abzuheben.

### Nur den Anderen zu vertrauen, ist zu wenig

Freilich, solche **Marktrecherchen** kosten Zeit und Energie. Doch sie lohnen sich: Die Kenntnis, die Sie vor Ihrer Gründung aufbauen, ist ein Kapital, von dem Sie lange zehren werden. Dieses ist selbst dann unverzichtbar, wenn Sie gute Studien oder „alte Hasen“ aus der Branche finden, die Sie mit Tipps versorgen. Am Ende des Tages müssen Sie selbst Entscheidungen treffen und auch dafür geradestehen.

### Dennoch: Lassen Sie sich keine grauen Haare wachsen

Sie wollen UnternehmerIn und nicht MarktforscherIn werden, richtig? Verzweifeln Sie also nicht, wenn Sie keine absolut hieb- und stichfesten **Marktdaten** finden. Das ist gerade bei neuen Geschäftsideen mitunter schwierig. Außerdem wird sich Ihre Markteinschätzung gründlich ändern, sobald Sie erste



echte Erfahrungen im Business sammeln. Jetzt geht es einmal darum, genug Daten für den Start Ihrer **Marktanalyse** zu finden.

## Die drei Schlüsselfragen, auf die es ankommt

Im Kapitel Markt geht es nicht bloß um Statistik, sondern ums nackte Überleben: Sie müssen frühzeitig wissen, ob Ihre Firma genug Kunden finden und halten kann. Deshalb brauchen Sie Antworten auf drei Fragen:

1. Was ist Ihr Markt? Wie tickt er? Sprich: Wie lauten die (geheimen) Regeln?
2. Wie groß ist Ihr Markt und wie entwickelt er sich?
3. Wer sind Ihre Konkurrenten?

## Keine Angst vor Fachvokabeln – Vier Basisbegriffe einfach erklärt

### 1. Die Branche

Eine Branche ist eine Gruppe von Unternehmen, die gleiche oder ähnliche Produkte anbietet. Kenntnisse über Ihre Branche sind wichtig, um sich auf Konkurrenz vorzubereiten: Bevor Sie

als JungunternehmerIn ins kalte Wasser hüpfen, sollten Sie wissen, welche anderen Fische – vor allem Hechte – sich in Ihrem Teich tummeln. Wichtige Kenngrößen sind:

- Die Größe der Branche: Zahl der Unternehmen in einem Land, Stadt, Region.
- Die Struktur der Branche: Übliche Größe der Betriebe – kleinteilige Strukturen oder wenige Platzhirsche?
- Die großen Trends (wie Preise, Nachfrage).

Achtung, in welche Branche Sie fallen, wird nicht immer eindeutig sein. Faustregel: Richten Sie sich im Zweifel nicht nach Ihrer Gewerbeberechtigung oder der traditionellen Brancheneinteilung, sondern nach Ihrem Produkt und Ihrem Vertriebsweg. Zur Erklärung zwei Beispiele:

- Sie sind Modedesignerin mit eigener Boutique und Werkstätte. Sie fertigen Kleider aus Stoffen, die Sie aus Indien importieren. Die für den Businessplan relevante Branche ist weder die große Gruppe der Damenkleidermacher (von der Trachten- bis zur Änderungsschneiderei), noch die der Tuchhändler. Da sich Ihr Geschäft durch individuelle Entwürfe, spezielle Stoffe und Maßfertigung (direkter Kundenkontakt!) auszeichnet, ist Ihre Branche die der Modedesigner mit eigener, individueller Fertigung – vermutlich eine kleine, feine Gruppe in Ihrer Region.
- Anders ist der Fall, wenn Sie Modedesignerin sind, jedoch Ihre Kleider aus indischen Stoffen lohnfertigen lassen und dann in größerer Stückzahl im Internet vertreiben (anderer Vertriebs-

weg!). Dann ist Ihre Branche die der Internetshops für Designerkleidung – vermutlich eine sehr große Gruppe in mehreren Ländern.

## 2. Der Markt

Damit ist im Unterschied zur Branche nicht die Summe der Anbieter gemeint, sondern jene der Nachfrager: Wer kauft Ihre Produkte üblicherweise? Der Markt ist die Summe Ihrer (potenziellen) Kunden. Ihn müssen Sie kennen, damit Sie wissen, wo und wie Sie nach Kunden fischen werden (Näheres dazu im Kapitel „Marketing“). Wichtige Kenngrößen:

- **Marktvolumen:** Umsatz pro Jahr in Euro
- **Absatzzahlen:** Verkaufte Stückzahlen pro Jahr, Quartal oder Monat
- **Marktwachstum:** in Prozent des Vorjahreswertes

Um beim Beispiel der Modedesignerin zu bleiben: Ihr Markt sind Designerkleider aus indischen Stoffen. In der ersten Geschäftsvariante (Boutique und Maßfertigung) beschränken Sie sich auf Einzelanfertigung in der Stadt, in der Ihre Boutique angesiedelt ist. In der zweiten Variante – größere Stückzahl, Internetvertrieb – bedienen Sie eine größere, heterogenere Kundengruppe, die in mehreren Ländern angesiedelt ist. Die beiden Märkte sind also sehr unterschiedlich.

Haben Sie definiert, um welchen Markt es geht, ist es hilfreich, nach Zahlenmaterial zu suchen. Wenn Sie zum Beispiel eine neuartige Zahnbürste vertreiben wollen, finden Sie über **Verbrauchsstatistiken** heraus, dass jede(r) Erwachsene in Österreich im Schnitt zwei Zahnbürsten pro Jahr verbraucht. Multiplizieren Sie diese

Zahl mit der Zahl der Erwachsenen (7 Millionen ab 15 Jahren), ergibt sich daraus der Jahresabsatz von Zahnbürsten (14 Millionen). Angenommen, dass pro Zahnbürste durchschnittlich 1,50 Euro ausgegeben werden (fiktive Größe), können Sie daraus ein Marktvolumen von 21 Millionen Euro errechnen (14 Millionen x 1,5).

Sie kennen damit die Gesamtgröße des Marktes und können sich danach überlegen, wie viel Sie davon mit Ihrer neuartigen Zahnbürste abdecken können und wollen. Das hilft Ihnen später bei der Umsatzplanung. Wichtig ist auch, darzustellen, wie stark der Markt wächst und wie sich die Preise entwickeln: Steigen sie oder fallen sie?

## 3. Die Zielgruppe

Als Start-up-Unternehmen können Sie unmöglich den gesamten Markt bedienen. Deshalb müssen Sie sich auf eine oder mehrere Kundengruppen festlegen, die Sie ansprechen und bedienen wollen – je klarer beschrieben und abgegrenzt, desto besser. Gleichzeitig sollte Ihre Zielgruppe groß genug sein, um Sie zu ernähren. Und sie sollte wachsen. Anders gesagt: Sich als Büromaschinenhändler auf die schrumpfende Zielgruppe „Büros, in denen nur mit Schreibmaschinen geschrieben wird“ zu spezialisieren, wäre im Computerzeitalter nicht anzuraten.

Zielgruppen sind etwas sehr Individuelles und hängen von der Geschäftsidee, dem Standort und den Kompetenzen ab, die Sie mitbringen. Welche Konsequenzen die Wahl der Zielgruppe für Ihr Unternehmen hat, lässt sich gut am Beispiel der Modedesignerin veranschaulichen: Ihre Zielgruppe könnten jüngere, modebewusste Frauen und Männer in der Stadt sein, die schicke Kleidung für Partys und Berufsleben suchen. Oder gut situierte Damen, die vor allem festliche Abendmode suchen. In beiden Fällen würden indische Stoffe als Ausgangsmaterial passen, die Kleider selbst, Vertriebswege und Werbemittel würden jedoch völlig unterschiedlich aussehen.

## Wie findet man eine wirklich passende Zielgruppe?

Zuerst ist es gut, den Markt in Gruppen einzuteilen (= **Marktsegmentierung**). Dafür gibt es kein Patentrezept: Sie können Ihre Käufer nach Privat- und Firmenkunden einteilen, nach Einkommen, Wohnort, Familiengröße, Vorlieben für

bestimmte Artikel. Oder nach Firmengröße, Branche und Ausrichtung. Ein wichtiges Kriterium sind mögliche Kaufmotive: Manche Käufer wollen vor allem Zeit sparen, andere Geld, wieder andere Personal. Oder es geht um Prestigegewinn, Sicherheit, Innovation.

Überlegen Sie sich, welche Unterteilung für Sie am meisten Sinn macht.

Im nächsten Schritt ist es klug, die attraktivsten Gruppen herauszufiltern: Welche Art von Kunden

- findet Ihr Produkt besonders begehrenswert, etwa weil es ein Problem löst oder einen Mangel beseitigt,
- ist Ihnen (etwa aufgrund früherer Erfahrung) besonders vertraut oder
- ist für Sie besonders leicht erreichbar (wenig Zutrittsbarrieren, also geringe Investitionskosten, langjährige Vertrauensbeziehungen)?

## Was tun, wenn viele Zielgruppen als attraktiv erscheinen?

Bewerten Sie die Größe und das mögliche **Umsatzpotenzial**, dann wird Ihnen die Entscheidung leichter fallen.

Angenommen, Sie planen einen Einkaufsservice in einer städtischen Region mit einem fixen Zustellpreis von 5 Euro. Zwei Zielgruppen erscheinen Ihnen als annähernd gleich attraktiv:

- Ältere Menschen, die selbst nicht mehr einkaufen gehen können oder wollen und auf Besorgungen durch Dritte angewiesen sind,
- Familien mit Kindern unter drei Jahren, die Wert auf frische Lebensmittel legen, sich jedoch den Stress mit dem Einkaufen ersparen wollen.

Um zu wissen, welche der beiden Gruppen für Ihr Unternehmen interessanter ist, schätzen Sie zuerst ihre jeweilige Größe ab: Besorgen Sie sich Bevölkerungsdaten (Statistik Austria), stellen Sie kleine, direkte Befragungen vor Supermärkten an („Würden Sie sich das Einkaufen abnehmen lassen, wenn es diesen und jenen Service gäbe?“). Finden Sie heraus, welche Erfahrungen bestehende Einkaufsdienste gemacht haben: Wer nimmt diesen Service in Anspruch? Wer nicht? Warum? In einem zweiten Schritt sollten Sie sich überlegen, wie oft die jeweiligen Gruppen bei Ihnen kaufen würden (Umsatzvolumen) und welche eher bereit wäre, einen höheren Preis zu bezahlen: Die 2.000 Familien mit Kindern unter drei Jahren in Ihrer Stadt,

von denen 20 Prozent einen Einkaufsservice einmal pro Woche nutzen würden? Oder die 4.000 Senioren mit eigenen Haushalten, von denen 10 Prozent den Service einmal wöchentlich nutzen würden und auch bereit wären, 7 Euro je Zustellung zu bezahlen?<sup>1</sup>

## Mit wie vielen Zielgruppen sollten Sie starten?

Klare Antwort: Mit so wenigen wie nötig. Denn je mehr Zielgruppen Sie auf einmal bedienen wollen, desto größer die Gefahr, sich zu verzetteln und bei keiner Gruppe wirklich erfolgreich zu sein. Empfehlenswert ist es, mit einer besonders vertrauten Zielgruppe zu starten. Nicht selten befindet sich der ehemalige Arbeitgeber unter den ersten Kunden. So war es auch bei Beispielgründerin Sonja Zumpfe: Sie kannte Ihren ersten Kunden, eine Bank, die sich Veranstaltungen von Zumpfes Firma organisieren ließ, aus dem früheren Berufsleben.

Auch der familiäre Hintergrund kann helfen, eine Zielgruppe besonders gut zu kennen: Beispielgründer Gerhard Resch hat sich deshalb auf Bauspengler als Kunden konzentriert, weil seine Eltern in dieser Branche sind: „Ich wusste über den Nutzen, den ich dort stiften kann, genau Bescheid. Erst später habe ich entdeckt, dass auch Hallenbauunternehmen, Wintergartenhersteller, Glaser- und Tischlerbetriebe an meinen Produkten interessiert sein könnten. Doch für sie gibt es

<sup>1</sup> Bei den Familien ergibt sich ein rechnerisches Umsatzpotenzial von 2.000 Euro pro Woche ( $2.000 \times 0,2 \times 5$  Euro), bei den Senioren von 2.800 Euro ( $4.000 \times 0,1 \times 7$  Euro). Die Senioren sind also eine attraktivere Zielgruppe, allerdings müssen Sie mehr Zeit und Wegstrecke für die Zustellung rechnen (kleinere Einkäufe).

andere Vor- und Nachteile. Der USP (Unique Selling Proposition; Alleinstellungsmerkmal) ändert sich mit jeder neuen Zielgruppe. Deshalb ist es wichtig, sich am Beginn auf eine zu konzentrieren.“

Eine Hilfe bei der Definition Ihrer Zielgruppe ist die **Marktsegmentierung**. Darunter versteht man die Unterteilung des Markts in Käufergruppen.

#### 4. Die Konkurrenz

Jeder Businessplan, in dem behauptet wird, ein Produkt sei konkurrenzlos, ist unglaublich. Vielleicht gibt es Ihr Produkt noch nicht in der exakt gleichen Qualität oder zu diesem Preis, jedoch ist davon auszugehen, dass das grundsätzliche Bedürfnis nach diesem Produkt auch auf andere Weise gestillt werden kann – gemäß dem Motto: Gibt es keinen Italiener ums Eck, gehen die Leute eben zum Chinesen zwei Häuser weiter.

Deshalb sollten Sie sich überlegen, wer jetzt das Bedürfnis befriedigt, das Sie mit Ihrer Geschäftsidee abdecken wollen: Wie viele Betriebe sind in der relevanten Region tätig, wie sehen deren Produkte genau aus? Was sind ihre Schwächen und Stärken?

#### Stolpersteine

1. Viele Businessplan-SchreiberInnen widmen dem Kapitel Markt nur ein paar dürre Sätze. Damit steigt jedoch die Gefahr, am echten Markt vorbeizuproduzieren. Also: Raus aus dem stillen Kämmerlein, rein ins Getümmel, mit MarktkennerInnen reden, Recherchen anstellen. Und dann eine ordentliche Analyse zu Papier bringen.



2. Verlockend, aber ähnlich gefährlich ist es, mit zu vielen Zielgruppen auf einmal zu starten. Das überfordert jedes junge Unternehmen. Konzentrieren Sie sich besser vorerst auf eine lukrative oder wettbewerbsarme Nische. Später können Sie immer noch expandieren.
3. Verlassen Sie sich nicht bloß auf die Vergangenheit: Im Businessplan geht es um die Zukunft. Nur den Markt der vergangenen Jahre darzustellen, ist zu wenig. Versuchen Sie, plausible Einschätzungen für die Zukunft niederzuschreiben.
4. Sündteure Marktstudien können ein tiefes Loch in die JungunternehmerInnen-Kasse reißen, bringen jedoch nicht immer breites Marktwissen. Prüfen Sie genau, ob Sie nicht über andere Wege zu günstigeren Marktinformationen kommen können (siehe Service).
5. Kein Wort über die Konkurrenz zu verlieren, ist kein Zeichen von konkurrenzloser Stärke, sondern von Realitätsverweigerung. Jedes Unternehmen hat eine gewisse Konkurrenz. Stellen Sie deshalb ausführlich dar, welchen Firmen Sie ins Gehege kommen wollen – und welche, umgekehrt, auch Ihnen ins Gehege kommen werden. Das macht ein Konzept tatsächlich stark.
6. Behauptungen statt Fakten: Unterlegen Sie Schlüsselaussagen mit seriösen Quellenangaben. Falls es keine genauen Daten gibt: Beschreiben Sie, wie Sie zu den Schätzungen gekommen sind.



## Service: So kommen Sie zu Marktdaten

Eigene Erfahrungen, oft aus dem früheren Berufsleben, und Gespräche mit Marktkennern sind eine gute Ausgangsbasis für die Analyse des Marktes. Holen Sie mehrere Meinungen ein und vergegenwärtigen Sie sich, dass Ihnen manche Gesprächspartner nicht die volle Wahrheit sagen werden. Auch kleinere Umfragen bei PassantInnen und Bekannten können Ihnen zu realistischen Einschätzungen verhelfen.

Sobald Sie einen ersten Überblick haben, geht es an das Sammeln von Branchen- und Marktzahlen. Quellen im Internet:

- Die Statistik Austria bietet seriöse Informationen über Österreichs Wirtschaft, Gesellschaft und Politik: **www.statistik.at**
- All jene, die europäische Daten brauchen, werden bei Eurostat fündig. Statistiken für alle EU-Länder unter **http://epp.eurostat.ec.europa.eu**. Eine Einführung steht unter „Erster Besuch“ bereit.
- Die Wirtschaftskammer liefert eine Fülle an nützlichen Daten über die einzelnen Bundesländer, Österreich und andere Länder, aufbereitet nach Themengebieten (z. B. Preise und Kosten, Einkommen oder Lehrlinge) und Branchen. **www.wko.at** → Wirtschaftsstandort → Zahlen, Daten und Fakten.
- Nicht nur Finanz-, sondern auch Unternehmensdaten liefert die Österreichische Nationalbank unter **www.oenb.at** → Statistik und Melderservice → Statistische Daten.
- Marktberichte zum Kaufen gibt es unter **www.marktdaten.de**, **www.infobroker.de**, **www.gfk.at**, **www.prognos.com**, **http://at.nielsen.com**, **www.markt-studie.de**. Nachteil: relativ hohe Preise.
- Internationale Unternehmensdaten bietet **http://amadeus.bvdep.com**. Registrieren Sie sich für einen Test. Dieser ist kostenlos.
- Auch Universitäten bieten Unterstützung bei der **Marktrecherche**. Als Externer können Sie zum Beispiel in der Bibliothek der Wirtschaftsuniversität Wien **http://www.wu.ac.at/library** nach Ausstellung einer Entlehnberechtigung auf diverse Datenbanken zugreifen: „Aurelia“ präsentiert Ihnen etwa die Kennzahlen einer äußerst umfangreichen Reihe von Unternehmen. „GMID“ hilft Ihnen, sortiert nach Region und Branche, bei der Suche nach spezifischen Marktdaten.

- Wenn Technologie bei Ihrer Geschäftsidee eine Rolle spielt, bietet die Förderbank austria wirtschaftsservice (aws) ein Service namens „tectnet“ an: ExpertInnen suchen für Sie in Datenbanken, Fachpublikationen und Marktberichten und führen eine Recherche als Grundlage für den Businessplan durch. JungunternehmerInnen zahlen dafür nicht den vollen Preis, da „tectnet“ vom Wirtschaftsministerium gefördert wird. Infos unter **www.awsg.at**
- Bei Marktrecherchen hilft auch das WIFI. Infos beim Gründerservice der Landeskammern: **www.gruenderservice.at**
- Suchen Sie nach Patenten, auch jenen der Konkurrenz, auf **http://at.espace-net.com**, **www.depatisnet.de** oder **www.delphion.com**
- Ist Ihr Markt von Gerichtsentscheidungen und Gesetzestexten betroffen: **www.ris.bka.gv.at**

Wenn Sie am Punkt angelangt sind, an dem allgemeine Informationen aus dem Web nicht mehr weiterhelfen, sollten Sie zum **Telefonhörer** oder zur **Fachlektüre** greifen sowie **persönliche Gespräche** führen:

- Die Ansprechpartner der Wirtschaftskammer Ihres Bundeslandes für statistische Daten finden Sie unter **http://wko.at/statistik**
- Fragen Sie auch bei Branchen- und Berufsverbänden (Fachgruppen, Innungen, Kammern, freiwillige Zusammenschlüsse) nach Marktdaten. Oft stößt man dort als JungunternehmerIn auf ein offenes Ohr.
- Potenzielle Lieferanten und Kunden sind zwar schwer zugänglich, Hartnä-

## Recherchetipp: So finden Sie Marktdaten für etwas, was es noch nicht gibt (Innovationen)

Alles ruft nach mehr Innovation. Doch wie soll man den Markt und die Zielgruppe von etwas beschreiben, was es noch gar nicht gibt? Anhand des Beispiels eines fiktiven Gründers, der eine Designerleuchte erfunden hat, die in unterschiedlichen Farben den Garten ausleuchten kann und für die es noch keine bestimmte Kundengruppe gibt, finden Sie hier eine Anleitung für eine **Näherungsrechnung**. Dabei gilt als Motto: Besser ungefähre, jedoch plausible Daten als gar keine oder grob falsche.

ckigkeit lohnt sich jedoch fast immer: Wer viele Adressen abklappert (sprich: durchtelefoniert), stößt bestimmt auf einzelne Auskunftswillige. Der Lerneffekt ist Ihnen jedenfalls gewiss.

- Erkundigen Sie sich an Universitäten nach Diplomarbeiten zu Ihrer Branche. Diese sind zwar meist nicht top-aktuell, bieten jedoch einen Überblick.
- Große Konkurrenzbetriebe sind zur Veröffentlichung von Geschäftsberichten verpflichtet. Diese sind auf den Websites meist unter „**Investor Relations**“ zu finden. Die darin enthaltenen Zahlen (z. B. Marktanteile) sind zwar mit Vorsicht zu genießen, lassen aber häufig Rückschlüsse auf den Gesamtmarkt zu. Börsennotierte Unternehmen werden zudem von Banken analysiert: Holen Sie sich „**Research-Reports**“ bei den Analyseabteilungen der Banken.
- Einen guten Überblick erhält man auch durch Fachzeitschriften, Branchenbücher und -broschüren sowie Wirtschaftszeitungen und TV-Sendungen.

1. Wir erkundigen uns bei Beleuchtungsherstellern und Marktexperten nach dem Beleuchtungsmarkt in Österreich und erfahren, dass dieser in drei Teilmärkte unterteilt werden kann: In Leuchten, Lampen (das sind die Glühmittel in der Leuchte, zum Beispiel Glühbirnen und Neonröhren) und Beleuchtungssteuerungen. Im Segment der Leuchten werden wiederum Innen- und Außenleuchten unterschieden. Damit ist klar: Die neuartige Leuchte fällt in das Marktsegment „Außenleuchten“.
2. Nun wollen wir wissen, wie viel Geld die österreichische Bevölkerung – vorerst der geplante Absatzmarkt – pro Jahr für Außenleuchten ausgibt (Marktvolumen). Da es dazu keine hieb- und stichfesten Daten gibt, schätzen wir diese Größe mit zwei verschiedenen Methoden:
  - A. Wir lesen, dass der gesamte Beleuchtungsmarkt in Österreich ein Volumen von 60 Mio. Euro jährlich hat und dass Marktexperten mit einer Faustregel arbeiten: Leuchten machen normalerweise rund die Hälfte des Gesamtmarkts aus. Und jede dritte Leuchte ist im Freien angebracht. Daraus kann man rückschließen, dass das Marktvolumen für Außenleuchten rund 10 Mio. Euro ausmacht.
  - B. Durch Befragungen in der eigenen Nachbarschaft sowie Expertengespräche finden wir heraus, dass nur jeder zehnte Garten-, Balkon- oder Terrassenbesitzer im Laufe eines Jahres eine Außenleuchte kauft und dafür jeweils zwischen 25 und 80 Euro ausgibt. Statistischer Mittelwert: 45 Euro. Über Statistikmaterial der Baumärkte wis-

sen wir gleichzeitig, dass rund die Hälfte aller 3,5 Mio. Haushalte, also 1,75 Mio. (fiktive Größe), über einen Garten, Balkon oder Terrasse verfügt. Also kaufen rund 175.000 Personen pro Jahr eine Außenleuchte.  $175.000 \times 45 =$  ergibt rund 8 Mio. Euro. Das ist das geschätzte Marktvolumen für Außenleuchten

im Garten nach der Methode B. Da beide Methoden zu einem ähnlichen Ergebnis führten, nehmen wir an, dass unsere Näherungsrechnung ungefähr stimmt.

3. Pro Jahr werden in Österreich also zwischen 8 und 10 Mio. Euro für Außenleuchten im Garten ausgegeben. Im nächsten Schritt würden wir analysieren, wer diese Käufer sind und in welche Gruppen sie sich einteilen lassen, um schließlich eine passende Zielgruppe zu identifizieren, die Interesse an unseren Designerleuchten haben könnte.



### Auf den Punkt gebracht: **Das Kapitel Markt:**

1. Beschreiben Sie zuerst ausführlich die **Branche**, in der Sie tätig sein werden.
2. Stellen Sie Ihren **Markt** dar, also z. B. den österreichischen Optikmarkt. Führen Sie generelle wirtschaftliche, rechtliche und gesellschaftliche Trends an, die diese Branche beeinflussen. Etwa: steigende Ausgaben für Brillenfassungen, sinkende Zuschüsse durch Krankenkassen, steigender Anteil der Sehschwachen in der Bevölkerung. Beziffern Sie das Marktvolumen und die Wachstumsaussichten.
3. Untersuchen und beschreiben Sie die **Regeln des Marktes**:
  - Abhängigkeiten von Lieferanten (etwa wenn Rohstoffe knapp sind)
  - Abhängigkeit von Kunden (etwa in der Automobilindustrie oder im Lebensmitteleinzelhandel, wo große Abnehmer den Ton geben)
  - Bedrohungen wie Facharbeitermangel, das Hereinströmen billiger Ersatzprodukte u.a.
  - Rivalität unter bestehenden Mitbewerbern (Preiskampf)
  - **Markteintrittsbarrieren**: Kann ein neues Produkt einfach von Konkurrenten nachgemacht werden? Oder gibt es Anfangskosten, gewisse Kenntnisse, die Schutz vor Nachahmung bieten?
  - Partnerschaften oder Netzwerke, welche die Branche dominieren
4. **Segmentieren** (sprich: unterteilen) Sie den Markt in Kategorien, die in Ihrem Geschäftsfeld sinnvoll sind, und begründen Sie diese Einteilung.
5. Legen Sie Ihre **Zielgruppe** fest und beschreiben Sie ihre Merkmale sowie kaufentscheidende Faktoren. Oft hilft es auch, hier (Wunsch-)Kunden vor Augen zu haben, mit denen Sie bereits Kontakt aufgenommen haben.
6. Der letzte Teil ist die **Konkurrenzanalyse**. Führen Sie die wichtigsten – natürlich nicht alle! – Mitbewerber mit ihren Kennzahlen an, etwa Umsatz, Gewinn, Marktanteil, MitarbeiterInnen, Preisniveau und Qualität. Listen Sie deren Stärken und Schwächen auf und vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen Stärken und Schwächen (diese können Sie aus dem Kapitel SWOT-Analyse nehmen). Erstellen Sie auch ein realistisches Szenario, wie die Konkurrenz auf Ihren Markteintritt reagieren wird.

Wie kommen Sie an potenzielle Kunden heran?

# Das Marketing

„Ich habe kein Marketing gemacht. Ich habe immer nur meine Kunden geliebt.“

Zino Davidoff (1906-94), Schweizer Zigarrenhersteller ukrainischer Herkunft

Ein gutes Produkt spricht für sich selbst. Wer tüchtig ist, wird immer Kunden finden. Sätze wie diese erwecken den Eindruck, dass ein gutes Unternehmen ohnehin von selbst laufen muss und Ausgaben für Marketing hinausgeworfenes Geld sind. Die Wahrheit ist jedoch eine andere: Kunden haben heute viele Möglichkeiten, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Wer als UnternehmerIn nicht kräftig wirbelt, geht im Getöse des Marktes unter. Gerade als EinsteigerIn sollten Sie sich daher intelligente Wege überlegen, wie Sie zu Ihren Kunden kommen – und die Konkurrenz ausstechen können.

Marketing ist also essentiell. Doch was ist das überhaupt? Kaum ein Vorurteil hält sich so hartnäckig wie jenes, dass Marketing bloß Werbung sei. Dabei ist es wesentlich mehr: Marketing beinhaltet,

1. wie Ihre Firma und Ihre Produkte aussehen und gestaltet sind,
2. wie Sie Ihre Preise gestalten,
3. wie Sie Ihre Leistungen an die Kunden vertreiben und schließlich
4. wie Sie mit Ihren potenziellen Kunden kommunizieren.

## Marketingziele

Wundern Sie sich also nicht, wenn Sie für das Marketing in den ersten Jahren relativ viel Geld veranschlagen müssen. Das ist die Basis, um Ihre Umsatzvorstellungen in die Realität umsetzen zu können. Haben Sie sich zum Beispiel 100.000 Euro Umsatz im Jahr 1 vorgenommen und gehen von 200 verkauften Stück zu je 500 Euro aus, dann müssen Sie 200 Kunden finden, die Ihr Produkt kaufen. Wie werden Sie diese 200 Verkaufsabschlüsse schaffen? Die Antwort liegt im Marketing-Mix.

## Marketing-Mix

Damit sind jene Maßnahmen gemeint, die Sie an potenzielle Kunden heranführen. Wichtig ist, dass sich ein junges Unternehmen auf einige wenige, dafür aber effektvolle Maßnahmen konzentriert. Eine lange Liste mit möglichen Maßnahmen zu erstellen, bringt nichts, solange Sie diese nicht umsetzen können und vielleicht gar nicht brauchen.

Trotzdem ein Überblick über einige der Möglichkeiten:

- **Corporate Identity:** Logos, Schriftzüge, Symbole und Farben, die dem Unternehmen ein einheitliches Gesicht geben.
- **Preisgestaltung:** Der Preis ist ein Signal an Ihre Kunden, hat also eine eigene Aussagekraft. Unter dem Titel „So finden Sie Ihren Marktpreis“ finden Sie Tipps, wie Sie Ihren Preis festlegen können.



Wichtig ist, dass die ausgewählten Maßnahmen zueinanderpassen und zum Unternehmen passen. Bei manchen Dienstleistern macht es Sinn, das gesamte Marketing sehr auf die zentralen Personen im Unternehmen zuzuschneiden. „Das Erscheinungsbild, das Logo, die Farben und den Stil muss ich leben und mittragen können. Ich muss dahinter stehen“, sagt Beispielgründerin Birgit Morelli, die sich als Moderatorin, PR-Beraterin und Unternehmensberaterin selbstständig gemacht hat, über ihren Unternehmensauftritt. „Das klingt logisch und selbstverständlich, wird aber nicht immer berücksichtigt.“ Morelli hat einige wenige, jedoch spezifische Marketingmaßnahmen ausgewählt:

- Monatlicher Newsletter mit Terminen (Moderationsauftritten), Projektinformationen, Kommentaren etc.
- Kontaktaufnahme und Besuch ausgewählter Unternehmen, wobei über spezifische Bedürfnisse und eventuelle gemeinsame Projekte gesprochen wird. Morelli: „Von Massenaussendungen, mit denen ich wahllos meine Folder und CDs unter das Volk streue, halte ich nicht viel.“
- Besuch von öffentlichen Veranstaltungen, um Leute zu treffen und Ideen für eigene Projekte zu bekommen.
- Pressearbeit: Präsenz durch Kommentare und Moderationen. „Inserate sind in meiner Branche nicht sinnvoll.“
- Akquirieren von Folgeaufträgen bei Moderationen: „Mundpropaganda spielt eine große Rolle. Oft wird man bei einer Moderation bereits wieder für die nächste angeworben.“

- **Vertrieb:** Sie können Ihre Produkte entweder
  - direkt vertreiben, zum Beispiel über Ihre Website, den eigenen Außendienst, einen Laden, Veranstaltungen oder
  - indirekt vertreiben, zum Beispiel über Händler oder Agenten.

Je nachdem, für welche Variante Sie sich entscheiden, ändert sich die Zielgruppe Ihres Marketings: In einem Fall sind es Endkonsumenten, im anderen Händlerkunden.

- **Marktkommunikation:**
  - Werbung: Website, Inserate, TV- und Radiowerbung, Werbeaussendungen via Brief oder Email, Postwurfsendungen, Flyer, Werbegeschenke, Tage der offenen Tür, Firmenschilder, Fassadenwerbung, Kfz-Beschriftungen.
  - PR (Public Relations): Veröffentlichungen in den Medien über Ihr Unternehmen, Ihre Produkte oder Veranstaltungen; Sponsoring von Vereinen und Künstlern.
  - Netzwerken: Knüpfen von Kontakten zu Meinungsbildern und potenziellen Kunden.



## So finden Sie Ihren Marktpreis

**1. Gleichgültig, in welcher Branche Sie tätig sind:** Finden Sie zuerst den üblichen Marktpreis für Ihre Leistung heraus. Denn meistens geben die Kunden das akzeptable Preisniveau vor – und nicht Sie selbst.

Der beste Weg dazu ist, noch vor dem eigentlichen Start Mystery Shopping zu betreiben und Branchenkenner zu befragen. Denn nach dem Start sind Sie ein Konkurrent und kommen schwerer an wahrheitsgemäße Informationen. Holen Sie Angebote von Firmen in Ihrer Branche ein. Vielleicht haben Sie Bekannte, unter deren Firmennamen Sie das tun können. Von Vorteil ist es insbesondere, die Preise der Konkurrenz zu kennen. Dann kann man sich leichter positionieren. Bieten Sie ein neues, bisher unbekanntes Produkt an, so empfiehlt sich eine kleine Kundenbefragung über das akzeptable Preisniveau.

Vorsicht bei offiziellen Preisangaben auf Preislisten, von Branchenverbänden oder bei telefonischen Firmenauskünften: In der Praxis werden die offiziellen Preise oft stark unterboten. Sie holen sich als AnfängerIn eine blutige Nase, wenn Sie mit „Mondpreisen“ starten.

### 2. Kalkulation der eigenen Kosten

Bevor Sie Ihre Preise festlegen, sollten Sie zur Orientierung jedenfalls Ihre eigenen Herstellungskosten kalkulieren – oder eben, wie hoch der Preis liegen muss, um Ihren Wunschumsatz zu erreichen.

**Beispiel für ein Produkt:** Sie sind der Hersteller und vertreiben das Produkt über Händler: Rechnen Sie vorerst bis zur Zwischensumme I. Danach nehmen Sie den Marktpreis und ziehen die branchenübliche Handelsspanne ab. Daraus ergibt sich Ihre Gewinnspanne und letztlich Ihr Preis: Zwischensumme II.

Materialkosten	12,00 Euro
+ Arbeitskosten	8,00 Euro
+ Gemeinkosten	20,00 Euro
Zwischensumme I	40,00 Euro
+ Gewinnspanne (8,7%)	3,48 Euro
Zwischensumme II	43,48 Euro
+ branchenübliche Handelsspanne (15%)	6,52 Euro
Marktpreis	50,00 Euro

Die Arbeitskosten ergeben sich aus der Zeit, die Sie pro Stück brauchen. Eine Kalkulationshilfe für die Kosten je Arbeitsstunde Personal finden Sie unter [www.cpu.informatik.at](http://www.cpu.informatik.at) Gemeinkosten sind Kosten, die Sie nicht direkt dem Produkt zuschlagen können, etwa für die Verwaltung, Gewinnung von Kunden oder Energie.

**Beispiel für eine Dienstleistung:** Angenommen, Ihr jährlicher Wunschumsatz beträgt 100.000 Euro. Sie sind zu zweit und haben 3.680 Arbeitsstunden jährlich zur Verfügung (40 Wochenstunden, 46 Wochen). Schätzen Sie zuerst den Zeitaufwand für nicht verkaufbare Tätigkeiten. Danach können Sie die „verkaufbaren“ Stunden und so den Stundenpreis kalkulieren.

Wunschumsatz	100.000 Euro
verfügbare Stunden	3.680 h
- Zeitaufwand für Auftragserstellung	500 h
- Zeitaufwand für Akquise	700 h
- Zeitaufwand für Administration	700 h
- Zeitaufwand für Weiterbildung	120 h
„verkaufbare“ Stunden	1.660 h
<b>Rechnerischer Stundenpreis (100.000 : 1.660)</b>	<b>60 Euro</b>



und damit für eine Grundauslastung sorgen, mit Nachlässen belohnen.

### So werden Sie bekannt, ohne viel Geld auszugeben

Nicht alle Ausgaben für Marketing, im speziellen für Werbung, sind gerechtfertigt. Achten Sie immer darauf, dass Sie mit möglichst wenig Geld möglichst viele Leute erreichen – natürlich aus Ihrer Zielgruppe.

3. Haben Sie das am Markt übliche Preisniveau herausgefunden, so geht es nun darum, Ihren eigenen Preis festzusetzen. Vergleichen Sie den selbst kalkulierten Preis mit dem Marktniveau: Liegen beide Werte nahe beieinander, so sollte es nicht allzu schwer sein, Ihren Preis zu finden. Liegen Sie mit Ihrem Preis hingegen bedeutend über dem Marktniveau, so sollten Sie versuchen, Ihre Leistungen billiger herzustellen oder Ihre Erwartungen in punkto Wunschumsatz herunterzuschrauben – außer Sie fahren eine klare Qualitätsstrategie und können Ihren Kunden erklären, warum diese einen höheren Preis in Kauf nehmen sollten. Dann kann auch eine Positionierung über dem Marktniveau gut funktionieren.

### Das Dilemma von JungunternehmerInnen

Wer sich von Anfang an zu teuer verkauft, muss seine Leistungen besser erklären und braucht daher mehr Zeit für die Akquisition von Kunden. Wer hingegen zu billig ist, signalisiert oft auch geringe Qualität. Dieses Vorurteil müssen Sie entkräften, indem Sie etwa bewusst Gründerrabatte oder Kennenlern-Angebote anbieten und besonders gute Arbeit leisten. Jedoch können Sie mit günstigen Preisen schneller erste Referenzkunden gewinnen und Erfahrung sammeln. Das ist viel wert und besser, als lange auf seinen Leistungen sitzen zu bleiben.

Allerdings: Wer günstig startet, sollte im ersten oder spätestens zweiten Jahr Preiserhöhungen durchsetzen. Das ist bei neuen Kunden, die den alten Preis nicht gewöhnt sind, manchmal leichter als bei Stammkunden. Klug ist es, nicht nur einen Preis festzulegen, sondern mehrere, indem Sie zum Beispiel verschiedene Pakete schnüren oder Kunden, die öfter bei Ihnen kaufen

- Was Sie als JungunternehmerIn auf alle Fälle brauchen: Firmenlogo, Firmenschild (falls Kunden direkt zu Ihnen kommen), Stempel, Visitenkarten, Briefpapier, Webauftritt.
- Agenturen, Druckereien, Grafikfirmen bieten häufig günstige JungunternehmerInnen-Pakete (Visitenkarten, Briefpapier, Prospekte) an. Vergleichen Sie die Preise, es lohnt sich.
- Eine Firmenwebsite ist ein günstiges und unverzichtbares Werbemittel und ersetzt oft sogar gedruckte Folder und Präsentationsmappen. Vor allem Freelancer basteln Ihnen schon um vergleichsweise wenig Geld einen maßgeschneiderten Webauftritt. Allerdings braucht eine Website mit gutem Inhalt einige Monate, bis sie fertig ist. Tipp: Nehmen Sie sich ein gutes Contentmanagementsystem (CMS). Dann können Sie den Inhalt später gleich selbst aktualisieren.
- Wer mit seinem Unternehmen im World-Wide-Web schnell gefunden werden will, sollte zusätzlich das Angebot der zahlreichen Netzwerke im Web nutzen (siehe Seite 56).



- Werbemails sind günstig, dürfen aber nur versandt werden, wenn der Empfänger vorher zugestimmt hat. Infos: **[www.internet4jurists.at/e-mail/oe1.htm](http://www.internet4jurists.at/e-mail/oe1.htm)**. Auch Massenmails, die keine Werbung enthalten, sind ohne Zustimmung der EmpfängerInnen verboten, sofern sie an mehr als 50 Adressen gehen.
- Denken Sie über Online-Werbung auf Websites nach, die von Ihrer Zielgruppe häufig besucht werden.
- Kaum etwas wirkt stärker als Mundpropaganda: Bitten Sie zufriedene Kunden, Ihr Unternehmen weiterzuempfehlen. Listen Sie Referenzkunden auf Ihrer Website auf.
- Besetzen Sie aktuelle und unkonventionelle Themenfelder. Versenden Sie dazu Informationen und halten Sie Vorträge (ohne Entgelt). Dadurch lernen Sie Menschen kennen, die an Ihren Leistungen interessiert sein könnten.
- Standplätze auf Messen kosten zwar Geld, mitunter kann man sich die Kosten jedoch mit anderen Unternehmen teilen. Welche Ausstellungen für Ihre Branche wichtig sind, erfahren Sie unter **[www.messen-austria.at](http://www.messen-austria.at)** sowie **<http://wko.at/awo/messen>**

### Stolpersteine

- Viele GründerInnen beschäftigen sich nur am Rande mit dem Marketing und haben deshalb Probleme, an Kunden heranzukommen. Investieren Sie Zeit und Geld in eine maßgeschneiderte Marketingstrategie, es lohnt sich.
- Widerstehen Sie der Versuchung, Visitenkarten und Briefpapier drucken zu lassen, bevor Sie einen einheitlichen Firmenauftritt (Corporate Identity) festgelegt haben, inklusive Logos, Farben und Schriftarten. Lassen Sie dabei Profi-GrafikerInnen ans Werk. Handgestrickte Lösungen wirken häufig unprofessionell.
- Hände weg von teuren Fernseh- und Radiospots sowie Inseraten. Für GründerInnen gibt es effektivere Werbemittel.



Auf den Punkt gebracht:

## Das Kapitel Marketing

- Beschreiben Sie Ihre Markteintrittsstrategie, sprich: wie Sie Ihre ersten Kunden gewinnen wollen. Dabei kann der Aufbau zu Händlerkontakten genauso enthalten sein wie erste Präsentationstermine bei Geschäftskunden. Auch die Erstellung von Marketingmaterialien wie Visitenkarten und Folder gehört auf diese To-do-Liste. Geben Sie sich Zeitvorgaben und beziffern Sie, wie viele Leute Sie jeweils kontaktieren wollen. Hier ein Beispiel:

Tätigkeit	Monat	Kontakte
Logo entwerfen lassen	Februar	–
Website erstellen und mit Inhalt befüllen	Februar bis Mai	600 Besucher pro Jahr
Firmen wegen Besuchsterminen kontaktieren	laufend ab April	60
Firmenfolder erstellen	April	–
Präsentationstermine	Mai bis Juli	30
Telefonisches Nachfassen	jeweils 3 Wochen später	30

- Erläutern Sie detailliert die Zusammensetzung des Verkaufspreises sowie die angestrebten Absatzmengen. Geben Sie eventuelle Rabatte an, sowie das Zahlungsziel (wie lange Kunden mit dem Zahlen zuwarten dürfen).

- Schildern Sie den geplanten Vertriebskanal. Dabei ist ein direkter Verkauf an EndkonsumentInnen ebenso vorstellbar wie ein Absatz über Groß- oder Fachhändler. Bedenken Sie, dass Sie verschiedene Zielgruppen möglicherweise über unterschiedliche Absatzwege versorgen müssen und dadurch auch die Gewinnspannen unterschiedlich sein können.
- Beschreiben Sie, mit welchen Verkaufsargumenten Sie die Aufmerksamkeit der Zielkunden auf Ihr Produkt ziehen wollen: Heben Sie sich möglichst von der Konkurrenz ab und verwenden Sie den USP, den Sie im Kapitel „Geschäftsidee und Produkt“ festgelegt haben.
- Geben Sie einen Überblick darüber, mit welchen Marketingmaßnahmen Sie auf Dauer arbeiten wollen und kalkulieren Sie die gesamten Marketingkosten inklusive Markteintrittsstrategie.



## Websites, Social Media & Co

# Was **GründerInnen** über das Web wissen müssen

### 1. Muss ich im Netz überhaupt vertreten sein?

Ja, in jedem Fall. Bereits ein Solo-Selbstständige/r, der professionell wirken will, braucht im heutigen Geschäftsleben eine Unternehmens-Website. Jede/r UnternehmerIn muss damit rechnen, noch vor dem ersten Zusammentreffen mit potentiellen KundInnen und PartnerInnen von diesen im Netz gegoogelt zu werden. Der erste, mitunter alles entscheidende Eindruck entsteht heutzutage im Web. Beim Start des Unternehmens sollte daher die Website bereits online sein.

### 2. Sind Facebook, Twitter & Co für Unternehmen ein Muss?

Nein. Ob Social Media Marketing sinnvoll ist, hängt von Ihrer Branche und Zielgruppe ab. Ein Friseurladen für junges Publikum wird von den Online-Empfehlungen seiner KundInnen wesentlich mehr profitieren, als eine etablierte Bauschlosserei. Faustregel: Halten sich mögliche KundInnen und/oder KonkurrentInnen häufig im Internet auf und sind zudem eher jung, kann die Präsenz in sozialen Netzwerken mit Sicherheit helfen, Bekanntheit,

einen guten Ruf und damit auch Geschäft zu erhalten. Für wen das nicht zutrifft, der kann hingegen frei entscheiden. Wichtig zu wissen: In vielen Branchen führen reine Netz-Bekanntschaften kaum zu Geschäftsabschlüssen, zum Beispiel bei persönlichen Dienstleistungen. Oft ist es für den Vertrauensaufbau besser, Personen persönlich kennenzulernen, etwa indem Sie Veranstaltungen besuchen. Die Präsenz in sozialen Netzwerken kostet sehr viel Zeit: Nur einen Account anzulegen und Firmeninfos bereitzustellen, bringt wenig bis nichts. Man muss seine Kontakte pflegen und sich laufend mit neuen, interessanten Themen positionieren. Gute Basisinfos über digitale Medien finden Sie unter [www.digitalks.at](http://www.digitalks.at)

### 3. Wie soll die eigene Website beschaffen sein?

Klar strukturiert, wobei der Inhalt zumindest drei Bereiche umfassen sollte: 1. Informationen und Bild/er über den oder die UnternehmerInnen („about us“ – inkl. Kompetenzen, Ausbildungen). 2. Informationen zu Produkte oder Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet. 3. Kontaktdaten und Impressum (inkl. Informationspflichten nach dem Unternehmensgesetzbuch). Wichtig ist weiters ein durchgängiges Design passend zur Gestaltung aller anderen Marketingmaterialien des Unternehmens. Tipp: Bevor Sie Ihre Website online gehen lassen, sollte sie von Freunden und Bekannten getestet werden: Findet man die Infos schnell genug? Haben sich Fehler versteckt?





#### 4. Wie komme ich zu einer eigenen Website?

Sie brauchen vier Dinge: Eine Domain, das ist der Name, unter der die Website gefunden wird und zugleich die Endung der Firmen-E-mails (wirkt professioneller als jeder Freemail-Account); einen Vertrag mit einem Provider, der Ihnen Webspeicher zur Verfügung stellt; den Inhalt der Website, dem Sie selbst sehr viel Zeit widmen sollten und ein professionelles Design, das Sie sich im Zweifelsfall lieber von Spezialisten (Webdesignern) machen lassen sollten.

#### 5. Was ist bei der Wahl der Domain wichtig?

Wählen Sie einen Namen, den sich KundInnen leicht merken können: lieber kurz als lang, lieber auffällig als beliebig. Es kann Ihr Firmenname sein, aber auch ein Slogan. Bedenken Sie im Vorhinein, dass man die Web- und Emailadresse oft am Telefon ansagen muss, also sollte sie einfach zu buchstabieren sein. Sonderzeichen, außer dem Bindestrich, sind nicht möglich, jedoch Umlaute. Hände weg von bekannten Namen (Prominente, Städte, etc.) und Marken, diese sind meist geschützt. Wollen Sie auch in sozialen Netzwerken präsent sein, ist es ratsam, dort Usernamen zu wählen, die der Domain ähnlich sind (Check unter <http://namechk.com/>). Die Endung hängt davon ab, wo sie vor allem tätig sein wollen: .at ist ideal, wenn Ihre Kunden vor allem in Österreich sitzen, .com ist perfekt für den internationalen Auftritt. Zentrale Registrierungsstelle für Domains in Österreich ist **www.nic.at**

#### 7 gute Gründe für ihre eigene Domain:

1. Ihre Domain ist Ihre Visitenkarte im Netz. Stecken Sie Ihren persönlichen „Internet-Claim“ ab.
2. Kein Marketing ist günstiger und effizienter. Werben Sie mit Ihrem guten Namen.
3. Ihre .at-Domain ist Heimat im Internet. Zeigen Sie starke regionale Herkunft im globalen Netz.
4. Ihre E-Mail mit eigener Domain wirkt persönlicher und professioneller als jeder Freemail-Account. Wiedererkennung ist garantiert!
5. Ihre Domain(s) geben Sicherheit und schützen Ihre Marke im Internet. Keine Chance der Konkurrenz, „Spaßvögeln“ oder anderen, die Ihren guten Namen missbrauchen könnten.
6. Ihre Domain und E-Mailadresse haben Sie ein Leben lang. Auch, wenn Sie den Dienstleister wechseln, können Sie Ihre Domains mitnehmen.
7. Eine Domain kostet im Jahr weniger als ein gutes Mittagessen.

## Wird sich das auch alles ausgehen?

# Die **SWOT**-Analyse: Chancen und Risiken

Das, was der berühmte Politiker Churchill so humorvoll beschreibt, gilt auch für JungunternehmerInnen: Keine Geschäftsidee ist perfekt, doch man ist gut beraten, so wenige Fehler wie möglich zu machen. Die meisten GründerInnen neigen dazu, mögliche Risiken auszublenden, seien es Verzögerungen beim Gewinnen erster Kunden, unerwartete Marktveränderungen oder das schnelle Nachahmen der Idee durch die Konkurrenz. Diese Einseitigkeit ist logisch, da man ohne die hohen Erwartungen in die eigene Idee gar nicht gründen würde. Dennoch können Sie einiges dafür tun, um eine ausgewogene Sicht auf Chancen und Risiken zu bekommen.

## Typische Schwächen und Fehler von JungunternehmerInnen

- **Überschätzung der eigenen Betriebsleistung:** Umsatz wurde zu hoch angesetzt oder Ausgaben für Investitionen und Betriebsmittel zu niedrig
- **Familienprobleme:** Familie leidet zu sehr unter dem Freizeitmangel in der Gründungssituation, für familienbedingte Ausfälle oder Urlaube sind keine Zeitpolster eingeplant
- **Planungsmängel:** nur ein Viertel bis die Hälfte der GründerInnen hat einen

„Ein kluger Mann macht nicht alle Fehler selbst. Er gibt auch anderen eine Chance.“

Winston Spencer Churchill (1874-1965),  
britischer Staatsmann und  
Literatur-Nobelpreisträger

Businessplan, also fehlt die Planung komplett oder ist grob lückenhaft

- **Informationslücken:** wenig Wissen über den Markt, die Kunden und die mögliche Entwicklung der Nachfrage
- **Finanzierungsmängel:** für plötzlichen Kapitalbedarf ist nicht vorgesorgt, zu wenig Bargeld für das Bezahlen von Rechnungen (Liquiditätsmangel)
- **Qualifikationsmängel:** oft unternehmerisch oder kaufmännisch, mitunter auch fachlich

## Typische Gefahren von Außen

- **Markt:** Kunden nehmen den Wert Ihrer Leistung nicht wahr, harter Wettbewerb → führt zu niedrigeren Preisen und Absatzmengen
- **Personal:** Mangel an geeigneten Kräften, hohe Fluktuation → besonders in arbeitsintensiven Branchen (Dienstleistungssektor) problematisch
- **Technologie, Produktentwicklung:** Verzögerung der Patentierung, überlegene Technologien kommen schneller auf den Markt als gedacht
- **finanzielle Risiken:** hohe Zahlungsausfälle bei den Kunden, schlechte Zahlungsmoral

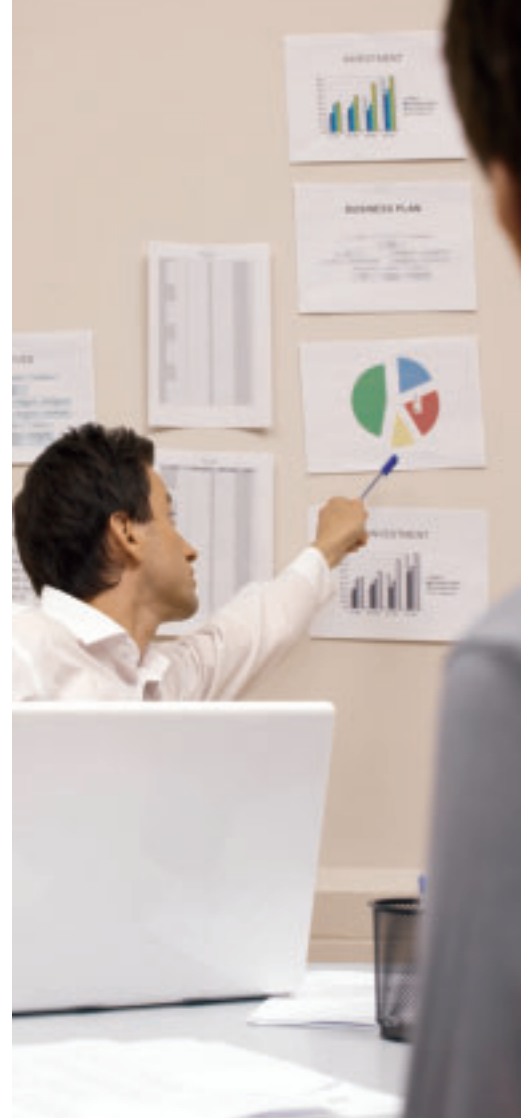
## Was ist eine SWOT-Analyse?

Der Name klingt komplizierter als der Inhalt ist: SWOT ist die Abkürzung für die englischen Begriffe Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats. Auf Deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Genau das sind auch die vier Felder, aus denen eine SWOT-Analyse besteht, wie Sie anhand des folgenden Beispiels sehen können. Sie werden einander gegenübergestellt, um einen besseren Überblick über die Geschäftssituation zu bekommen und rechtzeitig gegensteuern zu können. Die SWOT-Analyse hilft somit, eine Managementstrategie zu erstellen. Das ist nicht nur in der Gründungszeit von Wert, sondern auch später im Geschäftsalltag.

### Beispiel: „Fun with Data“

Das kleine Unternehmen „Fun with Data“ möchte eine neuartige Statistik-Software auf den Markt bringen, die einfacher als bisherige Produkte zu bedienen ist und auch bessere Grafiken produziert, die wiederum einfach in Dokumente integriert werden können. Das Team besteht aus erfahrenen Programmierkräften und kennt den Markt sehr gut. Bei der Gegenüberstellung der Chancen und Risiken vor dem Start ergibt sich folgendes Bild:

Strengths	Weaknesses
+ hoch qualifiziertes Personal	– keine Referenzprojekte
+ Anpassbarkeit an Kundenwünsche	– hohe Entwicklungskosten, daher eher hoher Verkaufspreis
+ Integrierbarkeit in bestehende Systeme	– zeitaufwändige Entwicklung
+ vorhandene Kooperationen im Vertrieb	– beschränkte Marktpräsenz
Opportunities	Threats
+ unzureichende Angebote am Markt	– mögliche Imitationen
+ Etablierung eines neuen Standards	– Großanbieter reagieren mit Billigsoftware
+ branchenunabhängige Software	– hohe Wechselkosten bei Kunden
+ Potenzial für Expansion ins Ausland	– unzufriedene Erstkunden



## Das Kochrezept für Ihre eigene SWOT-Analyse

Wenn Sie mit der Analyse starten, sollten Sie schon ziemlich viel über Ihr Unternehmen, Ihre Strategie und das Marktumfeld wissen: Deshalb empfehlen wir, dieses Kapitel als eines der letzten in Ihrem Businessplan zu schreiben. Halten Sie sich jedenfalls kurz, denn eine SWOT-Analyse sollte

- kompakt und knackig
- logisch und übersichtlich
- ehrlich und realistisch sein.

## Teil I – Die eigentliche SWOT-Analyse

Strengths	Weaknesses
Stärken im Unternehmen	Schwächen im Unternehmen
Hier nehmen Sie die hausgemachten Wettbewerbsvorteile und -nachteile unter die Lupe. Diese ergeben sich logisch aus Ihrem geplanten Unternehmen.	
Opportunities	Threats
Chancen im Umfeld	Gefahren im Umfeld
Hier zeigen Sie auf, mit welchen Möglichkeiten und Risiken Ihr Unternehmen konfrontiert ist. Nicht alle Faktoren können Sie beeinflussen. Jedoch können Sie vorbereitet sein.	

Die Daten für die oberen Felder „Strengths“ und „Weaknesses“ stammen meist aus den Kapiteln Unternehmen, Geschäftsidee, Organisation und Management, Marketing sowie Finanzen. Filtern Sie dort kritische Faktoren heraus. Zum Beispiel ist beim Unternehmen von vorhin „hoch qualifiziertes Personal“ als Stärke genannt. Diese ergab sich aus der Tatsache, dass das Gründerteam selbst erfahren im Programmieren von Statistiksoftware ist und auch von Anfang an Ex-KollegInnen aus der Branche anstellen möchte. Hinter der „beschränkten Marktpräsenz“ wiederum steckt ein Werbebudget, das wegen der hohen Entwicklungskosten notgedrungen sehr bescheiden ausfallen dürfte.

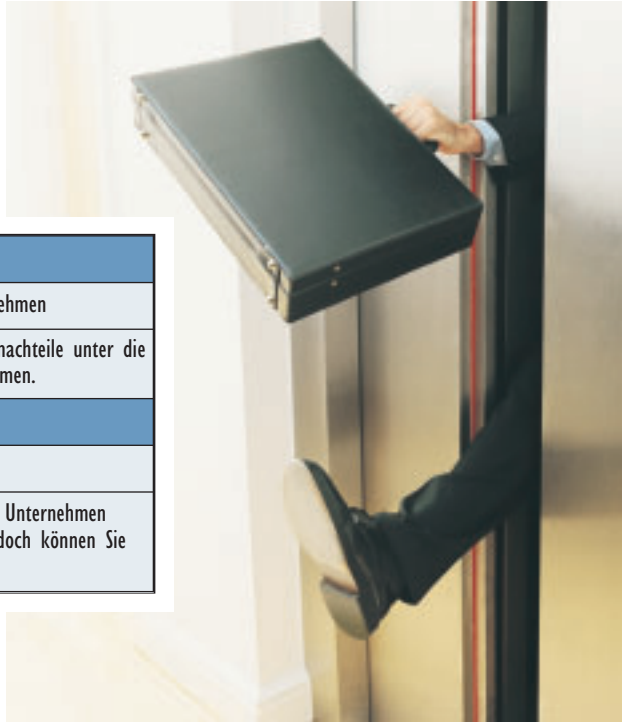
Die unteren Felder „Opportunities“ und „Threats“ können Sie wiederum vorwiegend aus den Kapiteln Markt, Unternehmen und Geschäftsidee speisen. Im Fall von „Fun with Data“ ergibt sich die Aussage „Potenzial für Expansion ins Aus-

land“ aus der Marktanalyse, die gezeigt hat, dass englischsprachige Statistikprogramme bei den Anwendern generell akzeptiert sind, die meisten vorhandenen Programme jedoch zu kompliziert und nur wenig anwenderfreundlich sind. Der Schritt ins Ausland könnte für „Fun with Data“ also ohne viel Aufwand möglich sein.

**Ein Tipp:** Überlegen Sie bei den „Opportunities“ und „Threats“ stets auch, ob es Gefahrenmomente gibt, die Sie noch nicht bedacht haben, zum Beispiel mögliche Gesetzesänderungen, die Einfluss auf Ihren Markt haben oder ein Kippen der öffentlichen Meinung durch internationale Einflüsse.

## Teil 2 – Die abzuleitenden Maßnahmen

Eine Analyse bringt wenig, wenn Sie mit den Resultaten nichts anzufangen wissen: Stellen Sie im Businessplan dar, wie Sie den identifizierten Schwächen und Risiken begegnen werden. Damit schaffen Sie für sich selbst Sicherheit, indem Sie für den „Tag X“ gerüstet sind, und beweisen Außenstehenden, dass Sie strategisch denken.





**Beispiel: Maßnahmenkatalog für „Fun with Data“**

*Maßnahmen gegen unternehmerische Schwächen*

- keine Referenzprojekte → Zusammenarbeit mit etablierten Vertriebspartnern, um einen Kunden für ein zugkräftiges Pilotprojekt zu finden
- hohe Entwicklungskosten → durch den modularen Aufbau der Software kann der Verkauf beginnen, bevor alle Module fertig entwickelt sind; mit den ersten Umsätzen kann die weitere Entwicklung finanziert werden
- zeitaufwändige Entwicklung → zeitweise Verpflichtung weiterer Programmierkräfte (auf Werkvertragsbasis)
- beschränkte Marktpräsenz → potenzielle Großkunden stärker bearbeiten

*Maßnahmen gegen Risiken im Umfeld*

- mögliche Imitationen → ständige Weiterentwicklung der bestehenden Module sowie Hinzufügen von neuen Modulen; rechtlicher Schutz
- Billigangebote durch große Konkurrenten → Grattisschulung und -testbetrieb als Einstiegszuckerl für potenzielle Kunden
- hohe Wechselkosten → für Kunden, die bereits Statistik-Software einsetzen, soll ein Anreiz zum Umstieg durch vergleichsweise niedrige Anschaffungskosten gesetzt werden; Umsätze durch Customizing (Anpassung an Kundenwünsche); Wartung und Hotline werden forciert
- unzufriedene Erstkunden → strikte Qualitätskontrolle: nur ausreichend getestete und ausgereifte Module werden zum Verkauf angeboten

**Teil 3 – Die Szenarienplanung**

Wenn Ihnen in der Planung getroffene Annahmen Bauchweh verursachen, weil Sie nicht abschätzen können, ob diese auch richtig sind, sollten Sie mehrere Szenarien durchrechnen. Das gibt Sicherheit.

**Absatzplanung**

Die wichtigste Einflussgröße auf Umsatz und Gewinn sind die verkauften Einheiten an Produkten oder Leistungen. Legen Sie zuerst, ausgehend von der Marktanalyse, realistische Absatzzahlen sowie die Wachstumsraten in den ersten Jahren fest (likely cases). Ein weiteres Szenario sieht vor, dass Sie z. B. nur die Hälfte der angenommen Stückzahlen bei gleichen Wachstumsraten wie vorhin verkaufen können (worst case). Und das Dritte geht davon aus, dass Sie z. B. um ein Drittel mehr Ware verkaufen als ursprünglich angenommen (best case). Das Ergebnis sehen Sie in der folgenden Tabelle:

Jahr	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
<b>Likely Case</b>				
Stück	10.000	13.000	20.000	25.000
<b>Worst Case</b>				
Stück	5.000	6.500	10.000	12.500
<b>Best Case</b>				
Stück	13.000	17.000	27.000	33.000



## Gewinn

Natürlich wird der mögliche Gewinn stark von schwankenden Verkaufszahlen beeinflusst. Rechnen Sie deshalb nach, ob Sie in allen drei Szenarien noch Gewinn schreiben. Das ist bei Erstellung des Businessplans mit Computer-Werkzeugen wie Plan4You Easy (siehe „Wichtige Websites für den Start“) wenig Aufwand und passiert durch das Eintragen neuer Absatzzahlen automatisch.

## Liquidität

Der dritte kritische Bereich ist die Liquidität, also ob Sie ausreichend Geld „in der Kasse“ haben. Bei den Szenarien von vorn erkennt man, dass beim Eintreten der ungünstigsten Variante worst case die Reserven entsprechend höher sein müssten. Die Konsequenz: Sorgen Sie für einen höheren Kreditrahmen durch die Bank oder für höhere eigene Reserven.

## Das sollten Sie vermeiden: K.o.-Phrasen in der SWOT-Analyse

Einige Formulierungen sind so allgemein, dass Sie gut daran tun, sie jedenfalls wegzulassen. Einige Beispiele:

- junges, unerfahrenes Unternehmen → liegt bei einer Gründung auf der Hand
- motivierte JungunternehmerInnen → das sollte man eigentlich voraussetzen
- keine Konkurrenz → sind Sie da wirklich sicher? Zumindest indirekte Konkurrenz gibt es immer, da Kunden ihre Bedürfnisse auch auf andere Weise befriedigen können
- zu geringe Liquidität → ist eine Sache der guten Planung und daher ein Startfehler, den Sie durch großzügigere Planung im Finanzteil sofort ausmerzen müssen
- höhere Kosten als angenommen → auch dafür sollten Sie im Finanzteil bereits einen gewissen Polster geschaffen haben



Auf den Punkt gebracht:

## Das Kapitel SWOT-Analyse

- Erstellen Sie eine detaillierte SWOT-Analyse mit den wichtigsten Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sowie den herausragenden Chancen und Gefahren.
- Maßnahmenkatalog: Stellen Sie dar, auf welche Weise Sie Schwächen und Risiken, die Ihrem Erfolg entgegenstehen, bekämpfen werden.
- Führen Sie auch an, welche Frühwarnsysteme Sie einsetzen werden: An welchem Punkt werden Sie Ihre Pläne ändern? Zum Beispiel könnten Sie sich vornehmen, nach einem halben Jahr zu prüfen, ob Sie genug Kunden oder verkaufte Stückzahlen erreicht haben. Falls nicht, ist es Zeit für Plan B (siehe Maßnahmenkatalog).
- Es empfiehlt sich, bei besonders kritischen Punkten mehrere Szenarien durchzuspielen: eine Geschäftsplanung für den wahrscheinlichsten Fall (likely case), für den ungünstigsten Fall (worst case) sowie für den besten Fall (best case).



## Rechnet sich Ihr Unternehmen?

# Die Finanzen

Viele JungunternehmerInnen haben Angst vor dem Zahlenteil des Businessplans. Zu Unrecht, denn die Zahlen sind weniger kompliziert als gedacht. Selbst Laien können ihre Zahlen sehr bald als Schalthebel für die Steuerung des Unternehmens nutzen, sofern sie sich ein wenig mit den Basics auseinandergesetzt haben. Businessplanprogramme wie **Plan4You Easy** (kostenlos unter [www.i2b.at/tools](http://www.i2b.at/tools)) erleichtern zudem die Rechenoperationen.

### Wie viel Unternehmerlohn?

Angenommen, Sie verdienen als Angestellte(r) 2.500 Euro brutto im Monat. Als Einzelunternehmen wollen Sie auf gleich viel kommen. Wie viel Unternehmerlohn sollten Sie einkalkulieren?

1. Schritt: Rechnen Sie aus, wie viel Ihr Bruttolohn im Jahr ausgemacht hat.  
 $2.500 \text{ Euro} \times 14 \text{ (12 Monate plus 13. und 14. Gehalt)} = 35.000 \text{ Euro.}$
2. Umgelegt auf 12 Monate (dividiert durch 12) ergibt das 2.917 Euro pro Monat.
3. Da Selbstständige zumindest ab dem dritten Jahr höhere **Sozialversicherungsbeiträge** bezahlen müssen als Angestellte oder Arbeiter, bei denen der Dienstgeber einen Teil trägt, rechnen Sie als Faustregel 7 Prozent hinzu.



„Ich will Euch mein Erfolgsrezept verraten: Meine ganze Kraft ist nichts als Ausdauer.“

Louis Pasteur (1822 – 95),  
Pionier in der Mikrobiologie

Ergibt in diesem Fall 3.121 Euro. Gerundet sollten Sie also 3.120 Euro pro Monat an eigenem Lohn veranschlagen, um – nach Abzug der Sozialversicherung – auf gleich viel Einkommen zu kommen wie früher.

Allerdings ist das eine Idealvariante. In der Praxis schwankt der Unternehmerlohn und hängt vom Geschäftsverlauf ab. Viele GründerInnen zahlen sich selbst am Anfang bewusst wenig aus, um Spielraum für das Wachstum der Firma zu schaffen. Absolute Untergrenze sind, jedenfalls mittelfristig, die persönlichen Lebenshaltungskosten.

### So viel brauchen Sie zum Leben

Die meisten Menschen unterschätzen Ihre **Lebenshaltungskosten**. Kalkulieren Sie Ihre Kosten anhand der folgenden Tabelle. Die Summe zeigt Ihnen, wie viel Sie jedenfalls zum Leben brauchen und wie hoch daher Ihr Mindestlohn sein sollte.

Ihre Lebenshaltungskosten pro Monat			
<b>1. Wohnen</b>		<b>2. Sparen &amp; persönliche Vorsorge</b>	
Miete inkl. Betriebskosten		Bausparen	
Gas, Strom, Heizung, Wasser		Lebensversicherung	
Telefon, Internet, Fernsehen		Unfall- bzw. Krankenversicherung	
Haushaltsversicherung		Sonstige regelmäßige Sparformen (Fonds, etc)	
Grundbesitzabgaben, Müllabfuhr			
<b>3. Pkw &amp; Öffentliche Verkehrsmittel</b>		<b>4. Haushalt &amp; Kinder</b>	
Treibstoff		Nahrung und Hygiene	
Garage, Parkhaus		Kleidung	
Service, Picklerl, Instandhaltung		Freizeit, Hobbys	
Kfz-Versicherung		Taschengeld	
evtl. Leasingrate		Schulsachen	
öffentliche Verkehrsmittel			
<b>„Gesamte Lebenshaltungskosten“ (1 + 2 + 3 + 4)</b>			

## Das sollten Sie auf der hohen Kante haben

Als JungunternehmerIn sollten Sie genug persönliche **Reserven** haben, um notfalls ein Jahr ohne Einkommen übertauchen zu können. Damit haben Sie einen Polster, der Sie gut schlafen lässt, auch wenn die Geschäfte nicht gleich anlaufen.

Ein Beispiel: Angenommen, Sie brauchen monatlich 1.000 Euro zum Leben. Dann sollten Sie 12.000 Euro auf der hohen Kante haben. Hinzu kommen Steuervorauszahlungen (individuell) sowie Sozialversicherungsbeiträge (rund 1.600 Euro Kranken- und Unfallversicherung im ersten Jahr, ab dem dritten Jahr Erhöhung der Beiträge sowie Nachzahlungen in der Pensionsversicherung). Und natürlich Investitionen rund um die Gründung, falls Sie diese alleine tragen werden.

## Grundbegriffe der Finanzplanung

- **Absatzzahlen** = wie viele Einheiten (Stückzahlen, Behandlungen, Arbeitsstunden, Tagespauschalen etc.) Sie verkaufen. Zum Beispiel 50 Arbeitsstunden pro Monat. Oder 100 Pakete Software M pro Monat. Achtung: Absatzzahlen schwanken gerade am Beginn sehr stark.

- **Umsatz** = wie viel Geld Sie mit Ihren Leistungen einnehmen. Berechnung: Absatzzahlen x Preis. Zum Beispiel 50 Arbeitsstunden x 80 Euro je Stunde ergibt 4.000 Euro Umsatz pro Monat. Oder 100 Pakete Software M x 70 Euro ergibt 7.000 Euro Umsatz pro Monat.
- **Gewinn** = das, was Ihnen übrigbleibt, nachdem Sie vom Umsatz die Aufwendungen (wie Fahrtkosten, Büromiete, Ausgaben für Maschinen und PCs, Personal) abgezogen haben.
- **Verlust** = wenn Ihnen nichts übrigbleibt, nachdem Sie vom Umsatz die Aufwände abgezogen haben, also die Aufwände höher waren als Ihr Umsatz. Tritt in den ersten Jahren nach der Gründung häufig auf.

- **Break-even-Point** = Gewinnschwelle. Besagt, wie viel Stück Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung Sie verkaufen müssen, um kostendeckend zu arbeiten. Ab dem Zeitpunkt des Break-even, bei nicht sehr investitionsintensiven Gründungen üblicherweise im ersten oder zweiten Geschäftsjahr, schreiben Sie Gewinne.
- **Abschreibung** = Anlagen wie Maschinen, PCs oder Autos nützen sich über die Jahre hinweg ab und werden irgendwann unbrauchbar. Also schreibt man jedes Jahr einen Teil des Wertes ab. Zum Beispiel vom Schreibtisch, den Sie um 600 Euro gekauft haben, 60 Euro pro Jahr. Die Abschreibung ist bei der Gewinnberechnung als Aufwand abzuziehen.
- **Liquidität** = sagt aus, ob Sie Geld in der Kasse haben, also in der Lage sind, Ihre Rechnungen zu zahlen – entweder durch eigenes Geld oder einen Überziehungsrahmen / Kredit, den Ihnen die Bank eingeräumt hat.
- **Cash-Flow** = eingenommenes Geld minus ausgegebenes Geld (daher ohne Abschreibung). Ein positiver Cash-Flow zeigt Ihnen an, dass Sie mehr Geld aus Ihrem Unternehmen herauskriegen als hineinstecken, also Ihr Geschäft rentabel ist.

- **Eigenkapital** = Finanzmittel, die die Eigentümer des Unternehmens eingebracht haben, also zum Beispiel der private Computer oder das Startkapital, mit dem Sie Büromöbel kaufen.
- **Fremdkapital** = geliehene Finanzmittel, die meist zuzüglich der Zinsen zurückgezahlt werden müssen; klassischerweise Kredite.

### Die Basis: Eine realistische Absatz- und Umsatzplanung

Absatzgrößen und Umsatz sind die Basis des Finanzteils. JungunternehmerInnen sollten den Umsatz der ersten 12 Monate eher vorsichtig ansetzen, denn erstens vergeht einige Zeit, bis NeueinsteigerInnen üblicherweise erste Kunden finden. Diese Durststrecke kann man verkürzen, indem man erste Kunden in die Selbstständigkeit mitbringt, etwa frühere Arbeitgeber. Zweitens muss man am Anfang oft auch umsonst oder für wenig Geld arbeiten, um bei Kunden den Fuß in die Tür zu bekommen. Deshalb sollte man in den Startmonaten (zumindest Monat 1 bis 3) eher geringe Umsätze veranschlagen.

### Wenn Sie Produkte herstellen oder mit ihnen handeln

Das, was man erzeugt oder handelt, kann man nicht immer sofort verkaufen. Die tatsächliche Verkaufsmenge hängt vom Vertrieb ab, also wie bekannt Ihre Website ist, oder an wie vielen Tagen Ihr Geschäft offen hält und wie hoch die Kundenfrequenz ist. Oder, umgelegt auf einen Produktionsbetrieb, wie viele Außendienstmitarbeiter oder Handelskunden Sie haben werden.

Beispielrechnung für ein Unternehmen mit Verkaufslokal:

	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4
Zahl der Werktage (Mo. – Fr.)	21	22	21	20
Davon Vorbereitungen für die Eröffnung (geschlossen) sowie Kundenakquisition (Verkostungen, Vorführungen u. a. Aktionen)	15	13	10	10
Umsatzwirksame Tage	6	9	11	10
Durchschnittlicher Umsatz pro Tag (abhängig von Bekanntheit)	150 Euro	150 Euro	200 Euro	250 Euro
<b>Umsatz (Plan)</b>	<b>900 Euro</b>	<b>1.350 Euro</b>	<b>2.200 Euro</b>	<b>2.500 Euro</b>





## Wenn Sie Ihre Arbeitszeit verkaufen

Wer Beratung, Training, Grafik / Design oder persönliche Dienstleistungen wie Massagen verkauft, verrechnet in der Regel **Stundensätze** oder **Pauschalen**. In beiden Fällen ist die Arbeitszeit ausschlaggebend. Sie ist der limitierende Faktor für alle, die alleine arbeiten. Doch auch wer mit MitarbeiterInnen oder WerkvertragnehmerInnen arbeitet, braucht für Suche und Einarbeitung erst einmal Zeit.

Generell kann nur ein Teil der Arbeitsstunden verkauft werden, da man auch Zeit für andere Tätigkeiten benötigt:

- Entwicklung von neuen Angeboten (Weiterbildung, Literaturstudium, MitarbeiterEinschulung)
- Gewinnen von Kunden (Akquisition)
- Schreibarbeiten, Termine koordinieren, Erledigen von Post.

Beispielrechnung für ein Ein-Personen-Unternehmen in der Beratung:

	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4
Zahl der Werkzeuge (Mo. – Fr.)	21	22	21	20
davon Entwicklungszeit (Weiterbildung, Auslandsreisen)	4	3	3	4
davon Akquisitionszeit (Kundenbesuche, Vorträge, Schreiben von Angeboten und Konzepten)	12	12	10	9
davon Verwaltungszeit	4	5	5	4
Umsatzwirksame Tage	1	2	3	3
In Stunden	10	20	30	30
Durchschnittlicher Stundensatz <sup>1</sup>	50 Euro	50 Euro	70 Euro	70 Euro
<b>Umsatz (Plan)</b>	<b>500 Euro</b>	<b>1.000 Euro</b>	<b>2.100 Euro</b>	<b>2.100 Euro</b>

<sup>1</sup> Stundensätze sind von Branche zu Branche und von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich.

## Die wichtigsten Kostenpunkte

Umsatz minus Aufwand ergibt den Gewinn. Neben dem Umsatz sind die Kosten die zweite wichtige Steuergröße im Unternehmen. Gut ist, dass sie sich etwas leichter vorhersagen lassen als Umsätze. Dennoch sollten Sie danach trachten, am Anfang möglichst geringe Kosten auf sich zu laden. Beispielgründerin Sonja Zumpfe hat etwa die Erfahrung gemacht, dass sich ihr 160-Quadratmeter-Büro am Anfang nicht rentiert hat: „Das war ein Fehler, weil letztlich viele Kolleginnen von zu Hause aus gearbeitet haben. Das Büro ist großteils leer gestanden. Das hätten wir uns sparen können. Man kann sich ja auch im Kaffeehaus oder zu Hause treffen.“

Im Businessplan werden Kosten generell ohne **Umsatzsteuer** angegeben. Diese müssen Sie stets abziehen, bevor Sie die Werte in die Tabellen eintragen.

## So können Sie sparen

- „Entwirf mir ein Logo, dafür programmiere ich Deine Website.“ **Gegengeschäfte** dieser Art haben sich gerade

unter GründerInnen sehr bewährt. Erkundigen Sie sich im Bekannten- und Freundeskreis nach Talenten.

- Hart verhandeln lohnt sich. Seien Sie nicht schüchtern, was Rabatte betrifft und argumentieren Sie stets damit, sich als JungunternehmerIn nicht alles leisten zu können. Es ist erstaunlich, welche **Preisnachlässe** mitunter möglich sind.
- Nehmen Sie Ihren alten Laptop, Drucker und Schreibtisch in die Selbstständigkeit mit. Erstens dokumentiert es die Ernsthaftigkeit Ihres Entschlusses, Privateigentum in die Firma einzubringen. Zweitens kommt es günstiger, als neue Geräte und Möbel anzuschaffen.
- Generell: Seien Sie bei **Investitionen** vorsichtig. Viele GründerInnen sind bei Büro, Maschinen und Auto zu großzügig. Es geht nicht um Statussymbole, sondern um das Überleben eines jungen Unternehmens!
- Wer Kunden nicht zu sich kommen lässt, sondern selbst zu den Kunden fährt, sollte sich gut überlegen, ob er von Anfang an ein eigenes **Büro** braucht. Auch von zu Hause aus lässt sich ein professionelles Unternehmen führen.
- Günstiger als ein eigenes Büro kommt meist auch die Einmietung in einer **Bürogemeinschaft** oder einem Gründungszentrum, inklusive der gemeinsamen Nutzung von Besprechungs- und



Nebenträumen. Bei der Raumsuche können Plattformen wie **[www.raumdirekt.com](http://www.raumdirekt.com)**, **<http://epu.meinmarktplatz.wko.at>** oder **<http://wko.at/wien/pool/koopwunsch.html>** helfen.

- Bei Telefon und Internet lohnt es sich, vor Vertragsabschluss die Preise besonders genau zu vergleichen, damit Sie nachher nicht bei jedem Telefonat auf die Uhr sehen müssen. Ein Tipp: Auslandstelefonate via Internet führen.
- Bevor Sie **MitarbeiterInnen** fest anstellen, sollten Sie flexible Varianten testen, etwa WerkvertragsnehmerInnen und PraktikantInnen.
- Suchen Sie sich einen gründerfreundlichen Steuer- und Finanzexperten, dem Sie vertrauen können und der Ihnen Sparmöglichkeiten aufzeigt. Zur Wahl stehen **SteuerberaterInnen**, WirtschaftstreuhänderInnen oder selbstständige BilanzbuchhalterInnen.
- **Versicherungen** sind wichtig und notwendig. Lassen Sie sich jedoch keine unnötigen Pakete aufschwätzen. Eine Checkliste finden Sie unter **[www.existenzgruender.de/checklisten\\_und\\_uebersichten/index.php](http://www.existenzgruender.de/checklisten_und_uebersichten/index.php)** → Check: Versicherungen.

## Materialaufwand

Falls Sie einen Produktionsbetrieb gründen und für jedes Stück, das Sie herstellen, Materialien nötig sind, müssen Sie diesen Aufwand extra kalkulieren, indem Sie die im Umsatzplan veranschlagten Stückzahlen mit den **Materialkosten** je Stück multiplizieren. Ein Beispiel: Sie sind Geigenbauer und verbrauchen für jede Geige Holz und sonstige Materialien im Wert von 400 Euro. Bei 2 Geigen im Monat ergibt das Materialkosten in der Höhe von 9.600 pro Jahr.

## Investitionen und Abschreibung

Via **Investitionsplan** schätzen Sie ab, wie hoch der finanzielle Aufwand vor und in den ersten Monaten nach der Gründung sein wird. Ein Beispiel dazu finden Sie am Ende dieses Kapitels (unter „Auf den Punkt gebracht: Das Kapitel Finanzen“). Listen Sie Maschinen, Werkzeuge, Büroausstattung, EDV (Software und Hardware), Gebäude und Grundstücke sowie etwaige Lizenzen oder Markenrechte auf, die Sie zukaufen.

Wichtig: Alle kleineren Anschaffungen bis zu 400 Euro netto (ohne Umsatzsteuer) werden unter dem Punkt „**Geringwertige Wirtschaftsgüter**“ zusammengefasst. Diese werden schon im Jahr der Anschaffung zu 100 Prozent abgeschrieben. Für alle anderen Anlagegüter gelten als Faustregel folgende Abschreibungszeiten:

Gebäude → 25 bis 33 Jahre

Maschinen → sehr individuell (5 bis 15 Jahre)

Fahrzeuge → 6 bis 8 Jahre

Büroeinrichtung → 10 bis 15 Jahre

EDV-Anlagen → 3 bis 4 Jahre.

## Personalkosten

Falls Sie bereits mit fest angestellten MitarbeiterInnen starten, listen Sie hier die **Bruttomonatslöhne** auf. Die Höhe der Löhne können Sie anhand des Kollektivvertrags sowie durch Erkundigungen in der Branche herausfinden. Für die Gesamtpersonalkosten werden die Bruttomonatslöhne x 14 (12 Monate plus Urlaubs- und Weihnachtsgeld) x 1,3 (Faktor für Lohnnebenkosten) gerechnet.<sup>2</sup>

Achtung: Ihr **Unternehmerlohn** gehört nur dann in diese Liste, wenn Sie Miteigentümer und angestellter Geschäftsführer, etwa im Fall einer GmbH, sind. Sind Sie hingegen bei der

Gewerblichen Sozialversicherung nach dem GSVG (Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz) versichert – das ist bei allen Einzelunternehmen der Fall –, zählt der Unternehmerlohn nicht zu den Personalkosten, sondern zu den laufenden sonstigen Kosten (siehe nächster Punkt). In diesem Fall zahlen Sie keine Lohnnebenkosten, jedoch – nämlich nach der Auszahlung an Sie – Sozialversicherung.

## Laufende sonstige Kosten (Betriebsmittel)

Hier sollten Sie alle laufenden Ausgabenposten erfassen. Dies sind vor allem:

- Ev. Unternehmerlohn (echter Selbstständiger)
- Räumlichkeiten: Mieten, Versicherungen, Energie
- Laufender Produktionsaufwand: Maschinenwartung, Reparaturen
- Kfz: Versicherung, Reparaturen, Treibstoff<sup>3</sup>
- Beratungshonorare: Rechtsanwalt, Notar, Steuerberater

<sup>2</sup> Eine genauere Kalkulation kann man mit dem Brutto-Netto-Rechner des Bundesministeriums für Finanzen anstellen: [www.bmf.gv.at/service/Anwend/Steuerberrech/BruttoNetto/\\_start.htm](http://www.bmf.gv.at/service/Anwend/Steuerberrech/BruttoNetto/_start.htm)

<sup>3</sup> Achtung: Der KFZ-Aufwand steht nur dann hier, wenn Sie das Fahrzeug in den Betrieb einbringen. Viele Selbstständige entscheiden sich jedoch für die Variante, dass Sie mit dem Privatauto fahren und dafür Kilomergeld verrechnen (0,42 Euro je Kilometer). In dieser Pauschale sind alle Kfz-Kosten inkludiert. Sprit, Reparaturen und Versicherungen dürfen nicht extra verrechnet werden. Das aktuelle Kilomergeld finden Sie unter [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) → Themen A-Z → Dienststreifen.



- Büroaufwand: Büromaterial, Porti, Telefon, Internet
- Reiseaufwand im In- und Ausland: Übernachtungen, Diäten<sup>4</sup>, Zug- und Flugtickets, Kilometergeld
- Marketingaufwand: Visitenkarten, Briefpapier, Folder, Erstellung von Logo und Website, Marktforschung, Beratungskosten, Messebesuche, Inse-  
rate
- Weiterbildung
- Bewirtungskosten
- Forschung und Entwicklung:  
Patentrecherchen, Laborausstattung
- Beiträge zu Kammern und Verbänden
- Spesen des Geldverkehrs: Konto- und  
Überweisungsgebühren

Beispielgründer Gerhard Resch rät dazu, bei den Kosten von Anfang an einen Polster einzuplanen: „Bei Maschinen sind die Preise leicht zugänglich und stabil. Bei Gebühren aber, etwa für Anwälte, sowie bei Versicherungen und Software tut man sich sehr schwer. Daher ist es besser, vorsichtshalber das Doppelte oder Dreifache anzusetzen. Generell ist es gut, unter den Sonstigen Kosten Reserven einzuplanen.“

<sup>4</sup> Diäten: Sofern Sie keine Verpflegungs- und Hotelkosten extra verrechnen, können Sie für Reisen Tagesgeld (26,40 Euro in Österreich) und Nächtigungsgeld (15 Euro) verrechnen. Infos über Diäten im In- und Ausland unter [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) → Themen A-Z → Dienstreisen

## So berechnen Sie den Gewinn und die Gewinnschwelle (Break-even)

Sie haben nun alle Basisdaten für die Gewinnermittlung. Diese geschieht mittels Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV). Ein Beispiel dazu finden Sie am Kapitelende unter „Auf den Punkt gebracht: Das Kapitel Finanzen“.

Besonders interessant ist jedoch die Frage, wann Sie als JungunternehmerIn erste Gewinne schreiben werden. Dazu ein Beispiel: Eine Hutmacherin hat Personalkosten und laufende sonstige Kosten von 15.000 Euro im ersten Jahr. In diesem Zeitraum plant Sie, 120 Hüte zu verkaufen (10 je Monat), wobei der Durchschnittspreis je Hut 250 Euro betragen wird. Davon sind an Materialkosten je Hut 100 Euro abzuziehen. In welchem Monat erreicht sie den Break-even?

Formel: Fixkosten (in der Regel Personal- und sonstige Kosten) dividiert durch (Preis je Stück minus variable Kosten je Stück) = Break even.

Lösung:  $15.000 : (250 - 100) = 100$ . Ab 100 verkauften Hüten oder am Ende des 10. Monats ist die Gewinnschwelle erreicht.

## Liquiditätsplan

Gerade in den ersten Monaten müssen Sie meist wesentlich mehr Rechnungen bezahlen, als Sie selbst an Kunden ausstellen können. Deshalb sollten Sie eine Planungsrechnung für 12 Monate anstellen, die Ihnen zeigt, welche Einnahmen im

jeweiligen Monat auf Ihr Geschäftskonto fließen werden, und welche Ausgaben gleichzeitig abfließen. Unter dem Strich sehen Sie, wie weit Sie ins Minus oder Plus rutschen werden. Entsprechend können Sie früh genug planen, eigene Reserven zuzuschießen oder einen Überziehungsrahmen mit der Bank zu vereinbaren.

Einen übersichtlichen Beispiel-Liquiditätsplan samt Excel-Formular zum Selbstauffüllen finden Sie unter

**[www.hpz.com/liquiditaet.html](http://www.hpz.com/liquiditaet.html)**

## Wie komme ich zu Geld? – Finanzierungsquellen

Eine tolle Geschäftsidee von engagierten Gründern, verpackt in eine optimale Unternehmensstruktur, kombiniert mit guter Strategie und innovativem Marketing. Und trotzdem fehlt mitunter das Geld. Einige Tipps für die Kapitalbeschaffung:

- Erste Anlaufstelle sind **Banken**. Seien Sie sich bewusst, dass diese JungunternehmerInnen eher skeptisch gegenüberstehen. Der Grund ist das Risiko: Im Erfolgsfall bekommt die Bank nur das Kapital plus Zinsen zurück, bei einem Misserfolg fällt der **Kredit** aus. Dennoch: Treten Sie nicht als BittstellerIn auf, sondern als professionell vorbereiteter Kunde. **[www.go-gruendercenter.net](http://www.go-gruendercenter.net)**
- Im Gegensatz zum Fremdkapital der Banken bieten **Venture-Capital-Gesellschaften** und **Private-Equity-Fonds** Eigenkapital. Als Finanzgeber beteiligen sie sich am Unternehmen, um am Wachstum sowie an Gewinnen teilzuhaben. Dachverband: **[www.avco.at](http://www.avco.at)**
- Mit kleineren Vorhaben in einem früheren Stadium kann man sich an Privatpersonen wenden, so genannte **Business Angels**. Eine Vermittlungsplattform bietet die staatliche Förderbank aws (austria wirtschaftsservice): **[www.awsg.at](http://www.awsg.at)** oder **[www.business-angels.at](http://www.business-angels.at)**
- Das Factbook Beteiligungskapital in Österreich bietet eine aktuelle Übersicht über den heimischen Kapitalmarkt und listet Beteiligungsgesellschaften auf: **[www.factbook.at](http://www.factbook.at)**
- Weiters besteht auch noch die Möglichkeit, sich von seinen Lieferanten finanzieren zu lassen, indem Sie ein langes **Zahlungsziel** vereinbaren.



## Förderungen für GründerInnen und ÜbernehmerInnen:

- Weitere Förderungen unter **[www.ffg.at](http://www.ffg.at)**, **[www.awsg.at](http://www.awsg.at)**
- Jedenfalls nützen sollten Sie die Entlastung durch das Neugründungs-Förderungsgesetzes (**NEUFÖG**) bei diversen Abgaben und Gebühren. Näheres beim Gründerservice Ihrer Landeskammer.
- Informationen zu EU-Förderungen sowie steuerlichen Förderungen in Österreich finden Sie über die Förderdatenbank der WKO: **<http://wko.at/foerderungen>**





Auf den Punkt gebracht:

## Das Kapitel Finanzen

### Stolpersteine

- Betreiben Sie keinen Zahlenfetischismus: Vorerst geht es um Schätzwerte, die Ihnen eine Planung möglich machen, und nicht um Details. Sobald Sie im Zuge Ihrer Selbstständigkeit die tatsächlichen Zahlen eruieren, können Sie Ihren Businessplan korrigieren.
- Viele JungunternehmerInnen schätzen in der Euphorie ihre Umsätze zu hoch und die Kosten zu niedrig ein. Bleiben Sie vorsichtig und planen Sie konservativ.
- Planen Sie einen großen Posten für **Gebühren** ein, von der Eintragung ins Firmenbuch über Anwalts- und Notarhonorare bis hin zu Kreditgebühren.
- Bilden Sie für Nachzahlungen an die Sozialversicherung, die Sie im dritten Jahr leisten müssen, früh genug Reserven: **www.sva.or.at**
- Wenn Sie Ihre Gründung beim **Finanzamt** melden, müssen Sie eine erste Gewinnschätzung abgeben. Versuchen Sie, realistisch zu sein, sonst blühen Ihnen auch hier Nachzahlungen.
- Ihr Finanzplan muss mit den anderen Kapiteln des Businessplans zusammenpassen: Rabatte, die Sie zur Einführung versprechen, müssen sich im Umsatzplan wiederfinden, eine intensive Kundenbetreuung im Personalplan usw.
- Arbeiten Sie mit Businessplan-Software, so passen die Vorlagen oft nicht perfekt zu Ihrem Unternehmenstyp. Lassen Sie sich nicht einschränken: Diese kann man meist selbst abändern.

- Planen Sie das erste Jahr im Detail (**Monatszahlen**) und dann drei bis vier weitere Jahre grob (**Jahreszahlen**). Vielleicht kommt es Ihnen am Anfang unsinnig vor, das erste Jahr so genau zu planen. Sie brauchen jedoch diese Daten: erstens, um ein Gefühl für die Größenordnungen zu bekommen und zweitens, um zu verhindern, dass Ihnen zwischendurch das Geld ausgeht (Liquidität).
- Beginnen Sie mit der **Umsatzplanung**. Die Formel dazu lautet: Absatzzahlen x Preis.
- Ein weiterer Fixpunkt ist die **Personalplanung**. Aufbauend auf Ihrem Mitarbeiterbedarf, den Sie im Businessplan im Kapitel Management und Organisation festgelegt haben, sind die Gesamtkosten pro MitarbeiterIn und Jahr abzuschätzen. Faustregel: Bruttolohn pro Monat x 14 x 1,3 (für das 13. und 14. Monatsgehalt sowie die Lohnnebenkosten, die Ihr Unternehmen zu bezahlen hat).
- Kostenblöcke, die einen großen Anteil an den Gesamtausgaben ausmachen, wie der Materialaufwand oder Marketingaufwand, sollten genauer aufgeschlüsselt werden, z. B. in einer extra Liste.
- Erstellen Sie einen **Investitions- und Abschreibungsplan**: Gehen Sie darauf ein, welche Investitionen kurzfristig erforderlich sind, um Ihr Geschäft aufnehmen zu können, und welche großen Investitionen langfristig anfallen werden. Dividieren Sie die Anschaffungskosten durch die jeweilige Nut-

Gewinn- und Verlust-Rechnung	
	Jahr I
Umsatzerlöse	624.000 Euro
- Materialaufwand	-237.000 Euro
- Personalaufwand	-200.000 Euro
- Abschreibungen	-14.000 Euro
- Sonstiger Aufwand	-60.000 Euro
= Betriebsergebnis	113.000 Euro
- Zinsaufwand	-13.000 Euro
= EGT	100.000 Euro
- Steuern vom Einkommen	-25.000 Euro
<b>= Bilanzgewinn</b>	<b>75.000 Euro</b>

zungsdauer und Sie erhalten die jährliche Abschreibung – ein weiterer Schritt zur Planung Ihres Gewinns.

- Diesen errechnen Sie im Rahmen der **Gewinn-und-Verlust-Rechnung** (kurz GuV). Ziehen Sie zunächst von Ihren Umsatzerlösen die Aufwände für Personal, Material, Marketing usw. sowie die Abschreibungen ab. Schließlich müssen Sie noch Zinsen sowie Steuern berücksichtigen, um das in einem Monat, Quartal oder Jahr erwirtschaftete Ergebnis zu erhalten.
- Oft müssen JungunternehmerInnen eine gewisse Zeit lang Anlaufverluste in Kauf nehmen. Umso interessanter wird somit die Frage, wann erstmals die **Gewinnzone** (der viel zitierte „Break-even-Point“) erreicht wird.
- Ein weiteres Element ist die **Planbilanz**. Dabei stehen sich zwei Blöcke gegenüber: Links das Vermögen = Aktiva, also wofür Sie Finanzmittel verwendet haben; rechts das Kapital

= Passiva, also woher die Finanzmittel gekommen sind.

- Enorme Bedeutung kommt der **Liquiditätsplanung** zu. Grundlage dafür sind alle echten Geldflüsse in das Unternehmen oder aus dem Unternehmen hinaus (Abschreibungen somit also nicht). Ein negativer Cash-Flow (höhere Auszahlungen als Einzahlungen) erfordert eine entsprechende Abdeckung. Schildern Sie daher, aus welchen Quellen Sie diesen Finanzbedarf stillen können – etwa über einen bereits zugesagter Bankkredit oder ausreichende Eigenmittel.

Planbilanz		Planbilanz	
<b>AKTIVA</b>		<b>PASSIVA</b>	
<b>A) Anlagevermögen</b>		<b>A) Eigenkapital</b>	
I Immaterielle Vermögensgegenstände	2.000 Euro	I Nominalkapital	35.000 Euro
II Sachanlagen	78.000 Euro	II Kapitalrücklagen	45.000 Euro
<b>= Summe Anlagevermögen</b>	<b>80.000 Euro</b>	III Bilanzgewinn/Bilanzverlust	75.000 Euro
<b>B) Umlaufvermögen</b>		<b>= Summe Eigenkapital</b>	
I Halb- und Fertigfabrikate	10.000 Euro	<b>155.000 Euro</b>	
II Forderungen aus L&L	35.000 Euro	<b>B) Fremdkapital</b>	
III Kassenbestand u. Bankguthaben	50.000 Euro	I Verbindlichkeiten aus L&L	10.000 Euro
<b>= Summe Umlaufvermögen</b>	<b>95.000 Euro</b>	II Umsatzsteuerschuld	10.000 Euro
<b>Summe AKTIVA</b>		<b>= Summe Fremdkapital</b>	<b>20.000 Euro</b>
<b>175.000 Euro</b>		<b>Summe PASSIVA</b>	
		<b>175.000 Euro</b>	

Investitions- und Abschreibungsplan				
geplante Investitionen	Zeitraum	Investitionssumme	Nutzungsdauer in Jahren	jährliche Abschreibung
2 Maschinen XY	Jahr I und Jahr 2	50.000 Euro	5	10.000 Euro
PKW	Jahr I	24.000 Euro	8	3.000 Euro
Büroeinrichtung	Jahr I	10.000 Euro	10	1.000 Euro
<b>Summe</b>		<b>84.000 Euro</b>		

Das kommt bei den Steuern auf Sie zu

# Kleiner Steuerguide: **Antwort auf 7 wichtige Steuerfragen**

## 1. Wann sollte ich als GründerIn zum Finanzamt gehen?

Sobald Sie Namen und Sitz Ihres Unternehmens festgelegt und dieses formell gegründet haben, sollten Sie herausfinden, welches Finanzamt für Sie zuständig ist (siehe nächste Frage) und dort die Betriebsöffnung anmelden. Die dafür nötigen Formulare können Sie unter [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) → Formulare downloaden. Sie bekommen dann vom Finanzamt eine Steuernummer zugeteilt. Beim Ausfüllen ist es ratsam, sich von einem/er SteuerberaterIn helfen zu lassen. Besonders die Gewinnschätzung ist heikel, weil sich daran Ihre ersten Steuervorauszahlungen orientieren.

## 2. Wie finde ich das richtige Finanzamt?

Indem Sie im Internet unter [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) → Behörden gehen und dort die Postleitzahl Ihres Unternehmenssitzes eingeben. Als Einzelunternehmer/in geben Sie dort die Postleitzahl Ihres Wohnsitzes ein, für eine GesmbH und eine Personengesellschaft die Postleitzahl des Unternehmenssitzes.

## 3. Wann muss ich Steuern zahlen?

Junge Unternehmen schreiben in den ersten Jahren häufig Verluste: Sie haben erst wenige Kunden und daher nur geringe Einnahmen, jedoch bereits Ausgaben. Unternehmen mit Verlusten zahlen noch keine Ertragsteuer.<sup>1</sup>

Das ändert sich in dem Geschäftsjahr, in dem erstmals ein Gewinn gemacht wird: Nun ist Einkommensteuer oder Körperschaftsteuer zu bezahlen. Die bisherigen Verluste können aber normalerweise gegengerechnet werden (mindert die Steuerzahlung). Achtung: Spätestens wenn Einkommensteuer für das abgelaufene Jahr angefallen ist, werden auch vierteljährliche Vorauszahlungen vorgeschrieben.

## 4. Wie hoch ist die Besteuerung des Gewinns?

Das hängt von der Höhe des Gewinns am Jahresende und der Rechtsform Ihres Unternehmens ab. Für EinzelunternehmerInnen und PersonengeschafterInnen gilt: Bleiben nach Abzug aller Kosten weniger als 11.000 Euro jährlich übrig, so fällt dafür noch keine Einkommensteuer an. Achtung: Andere Einkünfte, etwa als Angestellte/r, sind hinzuzurechnen! Es gelten die gleichen Steuersätze wie für Unselbständige bei der Lohnsteuer.<sup>2</sup> Man muss damit rechnen, gut ein Drittel bis die Hälfte des Gewinns als Einkommensteuer abzuführen.

Anders besteuert wird eine GmbH: Hier heißt die Ertragsteuer Körperschaftsteuer und beträgt stets 25% vom Gewinn. Vom Rest, den Sie sich aus der GmbH herausnehmen (Gewinnausschüttung), zahlen Sie weitere 25% Kapitalertragsteuer. Das ergibt in Summe 43,75%, womit die Steuerbelastung ähnlich hoch ist wie bei vielen Einzelunternehmen oder Personengesellschaften.

Tipp: Unter [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) → Steuerberechnung kann man sich die Steuer anonym berechnen lassen.

## 5. Gibt es Steuerbegünstigungen für GründerInnen?

Echte NeugründerInnen sind von einigen Steuern und Gebühren befreit. Überdies entfallen bestimmte lohnabhängige Abgaben bzw. Beiträge für einen Zeitraum von maximal 12 Monaten. Tipp: Lassen Sie sich beim Gründerservice der Wirtschaftskammer beraten, dann haben Sie Anspruch auf diese Begünstigung und das notwendige „NeuFöG“-Formular wird für Sie gleich ausgefüllt.

## 6. Rechnungen mit Umsatzsteuer oder ohne?

Wenn Sie im Inland Ihren Wohnsitz oder Sitz haben und Ihre Umsätze pro Kalenderjahr 30.000 Euro nicht übersteigen, sind Sie automatisch ein unecht umsatzsteuerbefreiter „Kleinunternehmer“<sup>3</sup>. Sie dürfen für die von Ihnen im Rahmen Ihres Unternehmens erbrachten Leistungen keine Umsatzsteuer in Rechnung stellen und brauchen diese auch nicht an das Finanzamt abführen. Ein Recht auf Vorsteuerabzug besteht für Sie als steuerbefreiter Kleinunternehmer allerdings nicht.

Einen Gesamtpreis ohne Umsatzsteuer zu verrechnen, ist vor allem dann von Vorteil, wenn Ihre Kunden überwiegend Endverbraucher/Konsumenten sind, da Sie dadurch Ihre Produkte/Dienstleistung günstiger anbieten können.

Anders hingegen, wenn Ihr Kundenstock hauptsächlich aus steuerpflichtigen Unternehmen besteht, für die sich bedingt durch die Vorsteuerabzugsmöglichkeit eine im Rahmen des Preises verrechnete Umsatzsteuer kostenmäßig nicht auswirkt. Hier kann es vorteilhafter sein, mittels Meldung ([www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) → Formulare, Formulardatenbank, Formular U 12) dem Finanzamt gegenüber auf die Anwendung der Kleinunternehmerbefreiung zu verzichten. Als Folge dieser Erklärung haben Sie dann für Ihre Leistungen Umsatzsteuer zu verrechnen und als normal steuerpflichtiger Unternehmer auch abzuführen. Gleichzeitig können Sie jedoch die Ihnen für Ihre Unternehmenseinkäufe oder bezogenen Dienstleistungen in Rechnung gestellte Umsatzsteuer bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen als Vorsteuer abziehen.

## 7. Wer hilft mir in Steuerfragen?

Do it yourself: Theoretisch kann jede/r UnternehmerIn die Steuererklärung selbst verfassen (SelbständigenBuch des Finanzministeriums unter [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) → Publikationen) und über FinanzOnline ([www.finanzonline.at](http://www.finanzonline.at)) vom Schreibtisch aus gleich einreichen. Praktisch braucht jedoch bereits ein/e GründerIn den Rat von Experten. Ansonsten verirrt er oder sie sich leicht im Steuer- und Versicherungsdickicht. Gründerfreundliche SteuerberaterInnen und WirtschaftstreuhänderInnen, die meist auch ein kostenloses Erstgespräch bieten, findet man über die Landeskammern der Wirtschaftstreuhänder ([www.kwt.or.at](http://www.kwt.or.at)) und den österreichischen Steuerverein ([www.steuerverein.at](http://www.steuerverein.at)). Konkrete Steuerfragen kann man auf der Plattform [www.steuerberater.at](http://www.steuerberater.at) posten.



Das Unternehmensserviceportal ist eine umfassende Informationsplattform, die mit April 2012 auch die Aufgabe eines One-Stop-Shops übernimmt. Einmal anmelden und die wichtigsten Transaktionen des Bundes nutzen. Informationen zur Registrierung finden Sie auf [www.usp.gv.at](http://www.usp.gv.at).

### Literaturtipp:

#### Das Selbständigen Buch – Steuerleitfaden für neugegründete Unternehmen

Wer Details über die einzelnen Regelungen für Steuern und Abgaben nachschlagen will, ist mit dem kostenlosen SelbständigenBuch des Finanzministeriums gut beraten. Sie können es im Internet unter [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) → Publikationen downloaden oder online bestellen. Bei allgemeinen Fragen hilft Ihnen das Bürgerservice des Finanzministeriums unter der Telefonnummer 0810-001228 gerne weiter.

1. Ausnahme: Eine GmbH muss Mindestkörperschaftsteuer in Höhe von 1092 oder 1750 Euro jährlich zahlen. Dies gilt auch in Verlustjahren, allerdings wird ihr die Mindestkörperschaftsteuer als Vorauszahlung für spätere Gewinnjahre angerechnet.
2. Für Einkommen zwischen 11.000 Euro und 25.000 Euro beträgt der Steuersatz 36,50%, für 25.000 Euro bis 60.000 Euro 43,21% und ab 60.000 Euro 50%.
3. Ein einmaliges Überschreiten dieser Grenze um maximal 15% innerhalb von 5 Kalenderjahren ist jedoch nicht schädlich.

## Erfolgreich und sicher in die Selbstständigkeit:

# Risiken kennen und vorsorgen

Als Unternehmensgründer steht man vor vielerlei Herausforderungen und ist verschiedensten Risiken ausgesetzt. Viele Risiken können Sie nicht planen und auch nur eingeschränkt beeinflussen. Gerade in der Gründungsphase gibt es wenig finanziellen Spielraum um etwaige Schäden selber zu tragen, auf der anderen Seite gilt es auch die laufenden Kosten so gering wie möglich zu halten. Dieser Diskrepanz kann nur mit einem maßgeschneiderten persönlichen Risikokonzept begegnet werden. Folgende Fragen sollten Sie sich dabei stellen:

### Wie kann ich meine Risiken beurteilen?

- **Große Risiken:** Der Eintritt bedroht die Existenz. Solche Risiken könnten beispielsweise sein: Langzeiterkrankungen, Unfall mit Dauerfolgen, Feuerschäden, Haftpflichtschäden
- **Mittlere Risiken:** Der Eintritt hat deutliche Auswirkungen auf die Unternehmensziele (Gewinn, Liquidität etc.), zum Beispiel: Erkrankung oder unfallbedingte Arbeitsunfähigkeit ab drei Wochen, Einbruchdiebstahl, Leitungswasserschaden, Sturmschaden
- **Kleine Risiken:** Können ohne Auswirkung auf die Unternehmensziele selbst getragen werden, wie beispielsweise: Erkrankung bis drei Tage, Glasschaden.

### Welche Risiken soll ich nun Abdecken?

Wir empfehlen die großen Risiken auf jeden Fall abzudecken, denn hier geht es um die Existenz. Mittlere Risiken sollten ebenfalls abgedeckt werden, da die finanziellen Folgen eines derartigen Ereignisses weitere Investitionen unmöglich machen oder erheblich verzögern könnte. Auf die Abdeckung von kleinen Risiken kann aus Kostengründen verzichtet werden.

### Welchen Gefahren bin ich als Unternehmer überhaupt ausgesetzt?

Ihre Sachwerte sind den Gefahren

- Feuer, Blitzschlag, Explosion, Flugzeugabsturz
- Sturm, Hagel, Schneedruck, Felssturz, Steinschlag, Erdbeben
- Leitungswasser
- Glasbruch
- Einbruchdiebstahl
- Naturkatastrophen wie Überschwemmung, Lawinen, Erdbeben ausgesetzt.

Die Absicherung ihrer Sachwerte wie Büroeinrichtung, EDV, Waren, etc. ist im Rahmen der **BUSINESS CLASS Versicherung** möglich. Aus Ihrer unternehmerischen Tätigkeit können aus Fehlleistungen Schadenersatzansprüche an Sie gestellt werden, für die Sie bei gewissen Bereichen wie der Produkthaftung unabhängig von der Unternehmensform (GmbH, KEG, etc.) mit Ihrem gesamten Privatvermögen haften. Durch den Abschluss einer Betriebshaftpflichtversicherung können Sie hierfür umfassend vorsorgen. Denn die **Betriebshaftpflichtversicherung** ersetzt gerechtfertigte Ansprüche und wehrt ungerechtfertigte Ansprüche, notfalls auch gerichtlich, ab.

**Tipp:** Wir empfehlen eine Versicherungssumme von mind. EUR 2.000.000 für Personen und Sachschäden. Falls Ihnen durch jemand anderen ein Schaden zugefügt wird, gibt es für die Durchsetzung dieser Schadenersatzansprüche eine



**Rechtsschutzversicherung.** Diese ermöglicht Ihnen ohne Kostenrisiko den Rechtsweg zu beschreiten.

Unsere Berater stehen Ihnen für eine gemeinsame Risikoeermittlung mittels BUSINESS CONTROL und die Erarbeitung eines bedarfsgerechten Versicherungskonzeptes gerne zur Verfügung.

**Tipp:** Als BUSINESS CLASS Kunde haben Sie die Möglichkeit über den Kooperationspartner INTRUM JUSTITIA das kostenlose Forderungsmanagement in Anspruch zu nehmen, um Ihre Inkassofälle außergerichtlich und gerichtlich geltend zu machen.

## Welchen Gefahren bin ich als Person ausgesetzt?

In erster Linie sind Sie als UnternehmerIn der Gefahr ausgesetzt, dass Ihre persönliche Arbeitskraft durch Krankheit oder Unfall längerfristig verloren geht. Als Absicherung bietet sich eine **Betriebsunterbrechungsversicherung** an.

Diese bietet Versicherungsschutz bei Arbeitsunfähigkeit durch:

- Krankheit
- Unfall
- Quarantäne durch Seuchen und Epidemien

Versichert ist der Deckungsbeitrag, also die Differenz zwischen den Betriebserträgen und den variablen Kosten. Somit werden der entgangene Gewinn und die weiterlaufenden Fixkosten wie Miete, Kreditraten, Grundgebühren etc. ersetzt.

Im Falle eines Verlustes ist der Deckungsbeitrag der Saldo aus den, im Falle einer Betriebsunterbrechung weiterlaufenden, Fixkosten und dem Verlust, den der Betrieb auch ohne Unterbrechung ausgewiesen hätte.

Diese Leistung wird für maximal 12 Monate erbracht.

**Tipp:** Solche Verträge sehen eine Karenzfrist von mindestens sieben Tagen vor. Das heißt, die Leistung beginnt ab dem achten Tag der Arbeitsunfähigkeit. Durch die Wahl einer längeren Karenzfrist lässt sich die Prämie deutlich reduzieren. Zum Beispiel 14 Tage statt sieben Tage ergibt eine Prämienersparnis von 20 Prozent.

Für eine kostenlose Risikoanalyse zur Erhebung ihres individuellen Versicherungsbedarfes wenden Sie sich an einen unserer regionalen Experten. Die Kontaktdaten entnehmen Sie der Infobox.

### infobox

#### Burgenland

Mag. Heinz Hofmann

Tel.: 050 350-48230, Mobil: 0664/601 39-48230,

Fax: 050 350 99-48230

E-Mail: h.hofmann@staedtische.co.at

Kalvarienbergplatz 7, 7000 Eisenstadt

#### Kärnten/Osttirol

Markus Kuster

Tel.: 050 350-44372, Mobil: 0664/601 39-44372,

Fax: 050 350 99-44372

E-Mail: m.kuster@staedtische.co.at

St. Veiter-Ring 13, 9010 Klagenfurt

#### Niederösterreich

Martina Schwameis

Tel.: 050 350-9041257

Fax: 050 350 99-41257

E-Mail: m.schwameis@staedtische.co.at

Europaplatz 2, 3100 St. Pölten

#### Oberösterreich

Hansjörg Haslinger

Tel.: 050 350-42315, Mobil: 0664/601 39-42315,

Fax: 050 350 99-42315

E-Mail: h.haslinger@staedtische.co.at

Untere Donaulände 40, 4020 Linz

#### Salzburg

Dr. Ernst Kronlachner

Tel.: 050 350-45110, Mobil: 0664/601 39-45110,

Fax: 050 350 99-45110

E-Mail: e.kronlachner@staedtische.co.at

Max Ott-Platz 3, 5020 Salzburg

#### Steiermark

Mag. Wolfgang Stadlhofer

Tel.: 050 350-43513, Mobil: 0664/601 39-43513,

Fax: 050 350 99-43513

E-Mail: w.stadlhofer@staedtische.co.at

Brockmanngasse 32, 8010 Graz

#### Tirol

Gottfried Schafzahl

Tel.: 050 350-46110, Mobil: 0664/601 39-46110,

Fax: 050 350 99-46110

E-Mail: g.schafzahl@staedtische.co.at

Südtiroler Platz 4, 6020 Innsbruck

#### Vorarlberg

Markus Bazzanella

Tel.: 050 350-63433, Mobil: 0664/601 39-63433,

Fax: 050 350 99-63433

E-Mail: m.bazzanella@staedtische.co.at

Schwefel 91, 6850 Dornbirn

#### Wien

Thomas August

Tel.: 050 350-22597, Mobil: 0664/601 39-22597,

Fax: 050 350 99-22597

E-Mail: t.august@staedtische.co.at

Quellenstraße 72, 1100 Wien

Wie begeistere ich Außenstehende von meiner Idee?

# Die Executive Summary

Ganz so viel militärische Strenge wie bei Eisenhower, der auch General gewesen ist, gilt beim wichtigsten Teil Ihres Businessplanes nicht. Länger als zwei Seiten sollte die Executive Summary jedoch nicht sein. Vielleicht hilft Ihnen beim Schreiben die Vorstellung von einem Minirock: lang genug, um das Wesentliche abzudecken und kurz genug, um interessant zu sein.

Die Executive Summary ist die Kurzfassung Ihres Businessplans und bedeutet wörtlich so viel wie „Übersicht für Führungskräfte“. Sie ist die Einstiegsdroge in Ihren Businessplan – für potenzielle Geschäftspartner, Kapitalgeber (wie Banken und Förderstellen), Vermieter und viele andere. Weckt Sie keine Neugierde, so wird mit hoher Wahrscheinlichkeit Ihr gesamter Businessplan nicht gelesen.

## Ein Tipp: Üben Sie den Elevator Pitch

Wer weiß, vielleicht laufen Sie morgen Ihrem ersten Kunden, dem langersehnten Geldgeber oder einem Mentor über den Weg, der Ihnen Kontakte und Büroraum bieten könnte? Wer einen „Elevator Pitch“ hat, ist für solche Gelegenheiten gerüstet.

Elevator Pitch heißt wörtlich übersetzt „Verkaufsgespräch im Lift“ und steht für eine 30-sekündige mündliche Kurzprä-

” Was nicht auf einer einzigen Manuskriptseite zusammengefasst werden kann, ist weder durchdacht, noch entscheidungsreif. “

*Dwight D. Eisenhower (1890-1969),  
amerikanischer Präsident 1953-1961*

## Was zeichnet eine knackige Executive Summary aus?

- Sie ist interessant und macht neugierig. Wer sie gelesen hat, sollte ein „Wow!“ auf den Lippen haben.
- Sie macht die Geschäftsidee auf Anhieb verständlich, selbst für Menschen ohne Vorwissen.
- Sie umfasst alle wichtigen Punkte der Idee, vor allem jene, die neu oder ungewöhnlich sind.
- Sie besticht durch Klarheit, Prägnanz und Kürze und ist maximal zwei Seiten lang.
- Sie ist ein eigenständiges Dokument, das auch dann verwendbar ist, wenn man es aus dem Businessplan herauskopiert.

sensation, mit der JungunternehmerInnen ihre Idee packend darstellen.

Elevator Pitches werden üblicherweise bei Gründungs- und Innovationsveranstaltungen auf der Bühne gehalten. Jedoch auch bei Zufallsbegegnungen auf der Straße sind sie sehr nützlich. Überlegen Sie sich also ein paar Sätze, mit denen Sie in wenigen Sekunden Ihr Gegenüber begeistern können. Wichtig ist dabei, dass Sie Bedürfnisse und Emotionen ansprechen. Ein Beispiel: Sie sind in der Lage, mit einem neuartigen tragbaren Gerät frische Eiscreme zu erzeugen. Es muss dazu weder kühl sein, noch brauchen Sie eine Stromquelle. Wie könnten Sie den Elevator Pitch beginnen? Natürlich so: „Stellen Sie sich vor, es hat 32 Grad im Schatten. Sie liegen am Strand und träumen von



frisch gerührtem Fruchteis. Was würden Sie sagen, wenn plötzlich jemand käme, bei dem Sie sich frische Früchte aussuchen könnten, aus denen in zwei Minuten herrlich kaltes Eis entsteht?“



Auf den Punkt gebracht:

### Die Executive Summary

- Stellen Sie zunächst Ihre **Geschäftsidee** in knappen, einfachen Worten dar. Achten Sie dabei auf die Verständlichkeit und streichen Sie die Besonderheiten heraus: Was ist neu? Worin hebt sich die Idee von jener der Konkurrenz ab?
- Gehen Sie dann konkret auf das **Produkt** ein. Beschreiben Sie es so, dass sich ein Außenstehender ein Bild davon machen kann. Heben Sie hervor, was Ihr Produkt kann und warum es potenzielle Kunden brauchen werden.
- Mit den Kunden geht es auch weiter: Führen Sie aus, wen Sie sich als Kunden vorstellen, also Ihre Zielgruppe, und wie sie an diese herantreten werden (Markteintrittsstrategie).
- Umreißen Sie auch den **Markt**, den Sie generell bedienen wollen (Marktvolumen, Wachstum) und erwähnen Sie Ihre Hauptkonkurrenten samt den Wettbewerbsvorteilen, die Sie Ihnen gegenüber besitzen.
- Liefere Sie eine kompakte Beschreibung der inneren **Organisation** Ihres Unternehmens und schildern Sie die wichtigsten Fähigkeiten und Erfahrungen, die Sie als GründerInnen mitbringen. Auch ein wichtiger Punkt: Wann soll tatsächlich gegründet werden?
- **Ziele, Chancen** und **Risiken** des Unternehmens dürfen nicht ausgespart werden. Hier können Sie beweisen, dass Sie in der Lage sind, Ihre Geschäftsidee realistisch zu beurteilen.
- Keinesfalls fehlen sollen Schlüsselzahlen aus der **Finanzplanung**: Welchen Umsatz und Gewinn streben Sie an? Wann schreiben Sie das erste Mal Gewinn? Falls Sie größere Investitionen planen: Stellen Sie dar, woher das Geld dafür kommen soll. Hier das Beispiel einer Produktionsfirma: „Im ersten Geschäftsjahr wird mit rund 500.000 Euro Umsatz gerechnet. Ab dem dritten Jahr soll erstmals ein Gewinn erzielt werden. Der gesamte Investitionsbedarf beträgt 1,5 Millionen Euro, wobei Eigenkapital von etwa 300.000 Euro zur Verfügung steht. Der Rest soll über Förderungen, Bankkredite und den Einstieg stiller Gesellschafter abgedeckt werden.“
- Zeigen Sie, welche **Zukunftsvision** Sie für das Unternehmen haben.



## Stolpersteine

- Verzichten Sie nicht auf die Executive Summary: Ein Businessplan ohne diesen Teil wirkt unprofessionell und wird von vielen Experten erst gar nicht in die Hand genommen.
- Missverstehen Sie die Executive Summary nicht als Einleitung. Sie ist die Quintessenz Ihres gesamten Projekts. Spannende und wesentliche Punkte, die Sie hier nicht erwähnen, werden von Außenstehenden mit hoher Wahrscheinlichkeit gar nicht wahrgenommen.
- Es handelt sich zwar um das erste Kapitel Ihres Businessplans. Dennoch kann man eine gute Executive Summary erst gegen Schluss schreiben. Nur dann ist das Bild vom künftigen Unternehmen im Kopf klar genug. Allerdings macht es Sinn, während des Schreibens anderer Teile laufend Sätze

und Punkte für die Executive Summary zu notieren, die einem in dieser Form vielleicht später nicht mehr einfallen würden.

- Lange, verschachtelte Sätze sind ein Tabu. Ebenso Fremdwörter: Bitte immer durch deutsche Erklärungen ersetzen.
- Verfassen Sie die Executive Summary nicht in einer Nacht- und Nebelaktion. Nehmen Sie sich Zeit, an Ihr zu feilen. Geben Sie Testversionen an Bekannte und Familienmitglieder: Versteht man Ihre Idee auf Anhieb? Wird Faszination vermittelt?
- Werden Sie nicht ausschweifend: Recht viel länger als zwei Seiten halten Außenstehende, die sich ein schnelles Bild von Ihrer Geschäftsidee machen wollen, erfahrungsgemäß nicht durch.







# Der Syndikatsvertrag – Ein „Muss“ bei mehreren Gesellschaftern

Gründen mehrere Personen eine Gesellschaft, können bereits die ersten Schritte und strategischen Überlegungen über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Wer schon zu Beginn für eventuelle Problemsituationen vorsorgt, erspart sich später Rechtsstreitigkeiten. Unabdingbar sind etwa präzise Bestimmungen darüber, wie vorzugehen ist, wenn ein Gesellschafter aus dem Unternehmen aussteigen will oder wie man die Hereinnahme unerwünschter Gesellschafter verhindern kann.

Das Verhältnis der Gründer zueinander kann entweder direkt im Gesellschaftsvertrag bzw der Satzung oder in einem eigenen Vertrag zwischen den Gesellschaftern („Syndikatsvertrag“) geregelt werden. Syndikatsverträge sind im Gegensatz zum Gesellschaftsvertrag bzw zur Satzung der Öffentlichkeit nicht zugänglich. Nachteil dieser Verträge ist jedoch, dass die in einem Syndikatsvertrag geregelten Bestimmungen nur gegenüber Gesellschaftern und nicht gegenüber Dritten durchgesetzt werden können.

Im Folgenden werden die in der Praxis häufigsten gesellschafts- und syndikatsvertraglichen Regelungen bei start-up Unternehmen überblicksmäßig dargestellt:



**Dr. Thomas Talos LL.M. (Virginia)** ist Gründungsmitglied und Partner der Kanzlei Brandl & Talos Rechtsanwälte GmbH in Wien ([www.btp.at](http://www.btp.at)). Er ist ausgewiesener Spezialist für M&A, Gesellschafts- und internationales Glücksspielrecht und als renommiertes Autor und gern gesehener Vortragender auf in- und ausländischen Veranstaltungen aktiv. Darüber hinaus verfügt er über langjährige Erfahrungen in der Begleitung von start-up Unternehmen bis zum Großkonzern (wie zuletzt beim Glücksspielriesen *bwin.party digital entertainment plc*) und der Betreuung bedeutender Venture Capital-Investitionen.

## I. Vorkaufsrecht oder: Wie kann ich die Gesellschafterstruktur wahren?

Beabsichtigt ein Gesellschafter seine Anteile zu veräußern und aus der Gesellschaft auszusteigen, sind die übrigen Gesellschafter mit dem Problem konfrontiert, dass ihnen ein gesellschaftsfremder Dritter als Mitgesellschafter aufgezwungen werden könnte. Es ist aus diesem Grund ratsam, ein Vorkaufsrecht zugunsten der übrigen Gesellschafter zu vereinbaren. In diesem Fall ist der veräußerungswillige Gesellschafter verpflichtet, die übrigen Gesellschafter vom bevorstehenden Verkauf seiner Anteile unter Angabe der relevanten Details (über den Kaufpreis) zu informieren. Die Mitgesellschafter sind dann berechtigt, die Anteile vom veräußerungswilligen Gesellschafter zu denselben Konditionen zu erwerben, die der gesellschaftsfremde Dritte bezahlen würde. Nur, wenn die Gesellschafter von diesem Vorkaufsrecht keinen Gebrauch machen, darf der veräußerungswillige Gesellschafter seine Anteile an den Dritten verkaufen.

## 2. Mitverkaufsrecht und Mitverkaufspflicht oder: Wie stelle ich sicher, dass einhundert Prozent des Unternehmens verkauft werden können?

Neben dem Vorkaufsrecht werden regelmäßig auch Mitverkaufsrechte und -pflichten vereinbart. Dabei handelt es sich um Regelungen, wonach bestehende Gesellschafter beim Verkauf von Anteilen durch einen Gesellschafter zum Mitverkauf ihrer Anteile entweder berechtigt oder verpflichtet werden können.

Bei Vereinbarung einer Mitverkaufspflicht (drag along right) müssen beim Verkauf von Anteilen durch einen Gesellschafter auch die übrigen Gesellschafter ihre Anteile verkaufen. Durch Vereinbarung einer Mitverkaufspflicht soll verhindert werden, dass eine Minderheit die Veräußerung aller Anteile boykottiert, indem sie sich entweder weigert ihre Anteile zu veräußern oder dem Käufer, der nur an einem hundertprozentigen Erwerb interessiert ist, inakzeptable Bedingungen diktiert. Zumeist ist die Mitverkaufspflicht an eine bestimmte Unternehmensbewertung gebunden, sodass die Gesellschafter bei einer zu niedrigen Bewertung nicht zur Veräußerung ihrer Anteile gezwungen werden können.

Durch das Mitverkaufsrecht (tag along right) werden Mitgesellschafter berechtigt, bei Verkauf von Anteilen durch einen Gesellschafter im selben Ausmaß ebenfalls Anteile an denselben Käufer zu denselben Konditionen zu verkaufen. Der Übernehmer muss dann zu den gleichen Bedingungen Anteile von sämtlichen verkaufswilligen Gesellschaftern erwerben. Will der Dritte die Anteile der übrigen Gesellschafter nicht übernehmen, darf der veräußerungswillige Gesellschafter seine Anteile ebenfalls nicht verkaufen.

## 3. Vesting oder: Wie stelle ich sicher, dass sämtliche Gesellschafter an einem Strang ziehen?

Um sicherzustellen, dass sämtliche Gesellschafter ein erhebliches Ausmaß ihrer Zeit der Weiterentwicklung der Geschäftsidee widmen, unterwerfen sich Gründer häufig sogenannten vesting-Regeln. Diese sehen vor, dass die Gesellschaft bzw die übrigen Gesellschafter die Anteile von einem Gesellschafter mittels Option zum Nominalen zurückerwerben können, wenn der Gesellschafter vor Ablauf bestimmter Zeitspannen seine Arbeit für das Unternehmen einstellt. Bei einem vesting über vier Jahren erhalten die Gesellschafter pro Jahr, in dem sie für das Unternehmen tätig waren, 25 Prozent ihres Anteils an der Gesellschaft; scheidet ein



**MMag. Roman Rericha** ist Rechtsanwalt bei Brandl & Talos Rechtsanwälte GmbH und Autor zahlreicher Fachpublikationen. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten zählen die Beratung von start-up Unternehmen, VC/PE-Transaktionen, Finanzierungstransaktionen, M&A sowie Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht.

Gesellschafter etwa im dritten Jahr aus, muss er 50 Prozent seiner Anteile an die übrigen Gesellschafter übertragen.

## 4. Möglichkeiten individueller Gewinnverteilung

Grundsätzlich hat jeder Gesellschafter einen seinem Gesellschaftsanteil entsprechenden Anspruch auf den Gewinn des Unternehmens. Im Gesellschaftsvertrag kann jedoch auch eine abweichende Gewinnverteilung festgelegt werden. Ein klassisches Beispiel für eine höhere Gewinnbeteiligung: Venture Capital Investoren sichern sich bei einem Einstieg zumeist das Recht auf vorzugsweise Befriedigung aus dem Bilanzgewinn bis zu einem bestimmten Betrag (bestehend aus dem Investitionsbetrag verzinst mit einer einfallabhängigen internal rate of return).

# Die häufigsten Fehler in Businessplänen

- **Der Businessplan als KGB-Dokument:** Verschleiern und vertuschen als Devise beim Businessplan-Schreiben: Oft werden wichtige Punkte ausgelassen (vielleicht, weil es zu mühsam war, die Daten aufzutreiben) oder mittels schwammiger Formulierungen abgehandelt (vielleicht, weil die Idee noch nicht ausgereift ist). Beides fällt auf. Bleiben Sie lieber klar und deutlich.
- **Businessplan als Werbebroschüre:** Es ist gut, wenn Sie von Ihrer Geschäftsidee begeistert sind. Doch es ist schlecht, wenn Sie zu viel schwärmen und Ihre Risiken und Schwächen ausblenden. Die Verwendung von Marketing-Deutsch macht die Idee unglaubwürdig.
- **Der Businessplan als technische Speziallektüre:** Vor allem Technik- und Wissenschaftsfreaks machen gerne den Fehler, den Businessplan mit Konstruktionsplänen und Tabellen vollzustopfen. Wenn überhaupt, dann gehört das in den Anhang, in den Hauptteil nur vereinfachte, für Laien verständliche Darstellungen, Erklärungen und Fotos.
- **Der Businessplan als Roman:** Viele Businesspläne sind zu lang, enthalten zu viel Füllmaterial und sind zudem unlogisch aufgebaut. Um das zu vermeiden, sollten Sie sich von Anfang an eine klare Kapitelstruktur halten. Bei 30 Seiten (Hauptteil) ist Schluss! Fragen Sie Ihr Testpublikum, was Sie weglassen oder kürzen könnten.
- **Der Businessplan als Gemeinschaftskunstwerk:** Sorry Girls and Guys, es ist gut und schön, wenn der Businessplan gemeinsam verfasst wurde. Es soll jedoch im Nachhinein nicht mehr zu erkennen sein. Also, bitte Aufbau, Stil und Layout vereinheitlichen. Eine oder einer sollte sich für diesen Job opfern.
- **Der Businessplan als eierlegende Wollmilchsau:** Wenn Sie am Beginn 20 unterschiedliche Produktgruppen verkaufen und zehn Zielgruppen gleichzeitig mit Dutzenden Marketingmaßnahmen beglücken wollen, dann läuft irgendetwas falsch. Konzentrieren Sie sich auf einige wenige Punkte, legen Sie Prioritäten fest.
- **Der Businessplan ohne Gewinne:** Oft werden die Ergebnisse der Finanzplanung im Textteil nicht kommentiert. Doch Tabellen genügen nicht: Beschreiben Sie auch mit Worten, wie viel Geld Sie wann benötigen und welchen Gewinn Sie wann erreichen wollen. Immerhin ist es ein vorrangiges Ziel des Unternehmens, profitabel zu werden.
- **Der Businessplan als graue Maus:** Eine fade Optik wird abschreckend. Stecken Sie am Ende ein wenig Zeit in die optische Gestaltung Ihres Businessplans: Verwenden Sie Nummerierungen und Gliederungen sowie ein Firmensymbol, falls Sie dieses schon festgelegt haben.
- **Der Businessplan als Gegenwartsliteratur:** Natürlich kann man sich die ersten Monate nach der Gründung besser vorstellen als die Jahre danach. Dennoch: Wenn Sie keine Wachstumsszenarien für die Zukunft entwerfen, verliert die ganze Geschäftsidee an Faszination.

# Wer hilft beim Schreiben eines Businessplans?

Es ist keine gute Idee, sich den Businessplan von jemand anderem schreiben zu lassen. Das birgt die Gefahr, dass der Plan nutzlos, ja sogar gefährlich und irreführend für das Unternehmen ist. Denn ein Businessplan ist nur dann gut, wenn ihn der oder die UnternehmerIn durch und durch versteht. In der Praxis haben sich zwei Mittelwege bewährt:

**1. Ideal:** Den Businessplan selbst zu schreiben und immer dann, wenn man nicht mehr weiter weiß, ExpertInnen zu Rate zu ziehen.

**2. Der zweitbeste Weg:** Den Businessplan von ExpertInnen verfassen zu lassen, jedoch selbst sehr viel mitzuarbeiten, sprich: das Geschäftsmodell, die damit verbundenen Annahmen und Zukunftsszenarien selbst vorzugeben und immer wieder zu kontrollieren, wie diese im Plan umgesetzt wurden und ob man alle Zahlen auch genau versteht. Auch dieser Weg kostet also Zeit, und vor allem Geld.

Die wichtigsten Anlaufstellen finden Sie im Kapitel „Wichtige Websites für den Start“. Da die Frage, wer beim Erstellen des Businessplans Hilfe leisten kann, viele GründerInnen quält, hier ein paar besondere Empfehlungen:





- Neben dem Gründerservice Ihrer Wirtschaftskammer, wo man über entsprechende Workshops, Seminare und Beratungsangebote Bescheid weiß (**[www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)**), sollten Sie sich jedenfalls früh an eine(n)
- SteuerberaterIn oder WirtschaftsprüferIn Ihres Vertrauens wenden. Von ihr oder ihm sollten Sie prüfen lassen, ob die Annahmen in Ihrem Finanzteil realistisch sind. Die Auswahl an Kanzleien ist allerdings groß. Kriterien, die Sie anwenden können: Berät man dort ausdrücklich auch Klein- und Kleinstunternehmen? Hat jemand im Bekanntenkreis schon gute Erfahrungen mit der betreffenden Kanzlei gemacht? Letztlich sollten Sie sich dort so gut betreut fühlen, dass Sie selbst bei kleinen Fragen nicht davor zurückscheuen, zum Telefonhörer zu greifen.
- Klinken Sie sich in einen der Businessplan Wettbewerbe ein, sei es **[www.i2b.at](http://www.i2b.at)**, **[www.adventurex.info](http://www.adventurex.info)** (**Tirol**), **[www.evobis.de](http://www.evobis.de)** (**München**). Wer sich zu einem Wettbewerb anmeldet, erhält meist auch Zugang zu guten Experten-Netzwerken und damit zu erfahrenen
- UnternehmensberaterInnen. Auch diese können Ihnen beim Schreiben des Businessplans helfen. Allerdings ist es schwierig, als AnfängerIn auf eigene Faust eine(n) passende(n) UnternehmensberaterIn zu finden. Auch hier gilt: Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste. Unbedingt Referenzen bei anderen UnternehmerInnen und Beratungsstellen einholen.
- Das Institut für Entrepreneurship und Innovation an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) unterstützt jedes Semester innovative Gründungen: Studierende arbeiten für GründerInnen maßgeschneiderte Businesspläne aus. Informationen bei: **[entrep-sekr@wu-wien.ac.at](mailto:entrep-sekr@wu-wien.ac.at)**. Website: **[www.wu.ac.at/entrep](http://www.wu.ac.at/entrep)**



# Empfehlenswerte Bücher

- **Unternehmen Selbstständigkeit: Ihr Aufbruch zu Freiheit, Stärke und Erfolg** von **Andreas Piewald**: *Selbständigkeit beginnt im Kopf und nicht auf der Bezirkshauptmannschaft*. Molden Verlag, ISBN-13: 978-3854852421
- **Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen** von **Günter Faltn**: *Die Zeit, in der ein/e GründerIn ein Tausendsassa sein musste, ist endgültig vorbei*. Hanser Verlag, ISBN-13: 978-3446415645
- **Gründungsmanagement kompakt** von **Norbert Kailer und Gerold Weiß**: *Gelungenes Nachschlagewerk über alle Aspekte der Unternehmensgründung*. Linde Verlag, ISBN-13: 978-3707315868
- **Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen** von **Manuela Mätzener und Guido Schwarz**: *Wie ÜbernehmerInnen Konflikte überwinden und neue Perspektiven finden können*. Linde Verlag, ISBN-13: 978-3709302316
- **planen, gründen, wachsen** von **Martin Heucher, Daniel Ilar und Thomas Kubr**: *die Mutter der Gründungsliteratur, alt, aber gut und Vorbild für viele Autoren*. Verlag Ueberreuter Wirtschaft, ISBN-13: 978-3706405966
- **Der Businessplan** von **Anna Nagl**: *mit vielen Beispielen, Checklisten und nützlichen Praxistipps*. Verlag Gabler, ISBN-13: 978-3834921703
- **Die Businessplan-Mappe: 40 Beispiele aus der Praxis** von **Andreas Lutz und Christian Bussler**: *Inspirierende Beispiele echter GründerInnen aus verschiedenen Branchen*. Linde Verlag, ISBN-13: 978-3709302446
- **Businessplan: Crashkurs!** von **Claudia Schlembach**: *Schrittweise Anleitung, wie aus einer Geschäftsidee ein Konzept und letztlich ein Plan wird*. Cornelsen Verlag Scriptor, ISBN-13: 978-3589237722
- **Luft holen und durch: Erste Hilfe für Selbstständige und Unternehmer bei finanziellen Krisen** von **Bernhard Steiner**: *Wie man von Anfang an vermeidet, dass es finanziell eng wird*. Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, ISBN-13: 978-3527504824
- **Unternehmensplanung – Der Erfolgsfaktor im Klein- und Mittelbetrieb** von **Johannes Mörtl, Gerold Pinter und Christina Sponring**: *Grundlagen & Praxisbeispiele für Unternehmer und Führungskräfte sowie Studierende*. dbv-Verlag für die Technische Universität Graz, ISBN 978-37041044410



# Wichtige Websites für den Start

## Selbstständig – bloß womit?

[www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)

Treffpunkt für UnternehmerInnen, die einen Nachfolger suchen oder einen Betrieb übernehmen möchten. Die Zahl attraktiver Angebote und Nachfragen ist hoch - eine gute Voraussetzung um Interessenten zu finden.

[www.betriebsboerse.at](http://www.betriebsboerse.at)

Wer einen Betrieb sucht, kann sich kostenlos in eine Datenbank eintragen lassen. Auch die Vermittlung von Wunschbetrieben ist möglich (gegen Entgelt). Enthält auch Tipps für Förderungen.

[www.franchiseboerse.at](http://www.franchiseboerse.at)

Die Franchisebörse der Wirtschaftskammern bietet einen aktuellen Überblick über die Franchiseszene und bringt Franchisegeber und Franchiseinteressierte zusammen.

[www.jungewirtschaft.at/innovationsmonitor](http://www.jungewirtschaft.at/innovationsmonitor)

Neuheiten auf den Heimmarkt übertragen

[www.ideenreich.at](http://www.ideenreich.at)

Ideenbörse für Leute, die Ideen haben, diese testen wollen oder Umsetzungspartner suchen und für Leute, die Ideen suchen.

[www.gate2business.at](http://www.gate2business.at)

Initiative für Gründungsinteressierte: GründerInnen mit einer Idee werden mit kompetenten Gründungspartnern zusammengebracht.

## Auf die Plätze, fertig, los!

[www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)

Gründerportal der Wirtschaftskammern mit umfangreichen Informationen, Tipps und Tricks, der

Businessplan Software Plan4You Easy zum kostenlosen Download und der neuen Mindestumsatzberechnung online.

[www.jungewirtschaft.at](http://www.jungewirtschaft.at)

Überparteiliche Interessensvertretung für GründerInnen und NachfolgerInnen bis 40 mit Angeboten für Service, Businessportal für den Kontaktaufbau zu potenziellen GeschäftspartnerInnen, Vergünstigungen und vielem mehr.

[www.go-gruendercenter.net](http://www.go-gruendercenter.net)

Das Portal von Erste Bank und Sparkassen bietet GründerInnen und NachfolgerInnen Zugang zu Werkzeugen und Checklisten für die individuelle Planung (kostenlose Registrierung nötig) sowie Infos über Beratungsangebote, Workshops, Gründerakademie, i2b Businessplan-Wettbewerb und Finanzierungen.

<http://gruendungsforum.at> sowie [www.ams.or.at](http://www.ams.or.at)

Gründungsprogramm des AMS inklusive individueller Beratung, Workshops und Seminaren für jene, die sich aus der Arbeitslosigkeit heraus selbstständig machen wollen.

[www.wko.at/stmk/followme](http://www.wko.at/stmk/followme)

Servicestelle für das Thema Betriebsnachfolge in der Wirtschaftskammer Steiermark

[www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/lernprogramme/existenz/HTML/start.html](http://www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/lernprogramme/existenz/HTML/start.html)

Computer-Lernprogramm des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Vorsicht: einige Infos gelten spezifisch für Deutschland.

[www.usp.gv.at](http://www.usp.gv.at)

Das elektronische Portal für die österreichische Wirtschaft. Sie finden hier nützliche Informationen zu unternehmensrelevanten Themen.

### [www.gruenden.at](http://www.gruenden.at)

Praktische Werkzeuge wie Self-Check für angehende UnternehmerInnen, Rechtsform- und Patentberatung.

### [www.unternehmerweb.at](http://www.unternehmerweb.at)

Wissens- und Informationsplattform für Gründer, Jungunternehmer & Unternehmer.

### [www.unternehmer-in-not.at](http://www.unternehmer-in-not.at) → Themen → Gründungsphase

Infos über mögliche Startfehler sowie praktische Werkzeuge.

### [www.Campus02.at](http://www.Campus02.at)

Aus der engen Kooperation mit der Wirtschaft entstehen immer neue Themen für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben an der FH CAMPUS 02. Innovative Ansätze zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit stehen hier im Vordergrund.

### [www.gruenderlexikon.de](http://www.gruenderlexikon.de)

Etliche (neue) Einträge, Subforen zum Thema Businessplan, Geschäftsidee, Kredite – unter anderem auch „Vorstellung des eigenen Unternehmens“ zum Netzwerken und „Sonstiges“ Forum mit persönlichen Fragen („schaffe ich das? Hilfe – ich weiß nicht mehr weiter!“ etc.)

## Starthilfe speziell für Frauen

### [www.unternehmerin.at](http://www.unternehmerin.at)

Unternehmerinnen-Netzwerk der Wirtschaftskammer mit vielen Möglichkeiten, zum Beispiel der Akademie für KleinunternehmerInnen und dem women2business-Portal [w2b.wko.at](http://w2b.wko.at).

### [www.gruenderinnen.at](http://www.gruenderinnen.at)

Frauenservice des Wiener Wirtschaftsförderungsfonds (WWFF) mit Unterstützungsangeboten für Businessplan, Finanzierung und Förderung. Interessant: Ein halbes Jahr unentgeltliches Mentoring im

Rahmen des Projekts „Athene“ gemeinsam mit Frau in der Wirtschaft.

### [www.frau-und-arbeit.at](http://www.frau-und-arbeit.at)

Beratung und Unterstützung für angehende und junge Unternehmerinnen in Salzburg, von der Strategie über die Werbung bis hin zur generellen Unternehmensplanung.

### [www.gruenderinnenzentrum-stmk.at](http://www.gruenderinnenzentrum-stmk.at)

Gründerinnenzentrum Steiermark hilft beim Entscheidungsprozess (Gründen ja/nein), Businessplan sowie Finanzierung und vermittelt MentorInnen.

### [www.unternehmerin.at/akademie](http://www.unternehmerin.at/akademie)

Die Akademie für KleinunternehmerInnen. Unternehmerinnen, die bis zu drei Jahre am Markt sind und keine MitarbeiterInnen beschäftigen, sollen durch die Kombination aus Training und Coaching in der Akademie das eigene Unternehmen weiterentwickeln können.

## Coaching & Beratung

### [www.wifi.at](http://www.wifi.at)

Wirtschaftsförderungsinstitute (WIFI) mit stark geförderter Beratung sowie speziellen Trainings für JungunternehmerInnen und GründerInnen. Vermittlung über das Gründerservice der jeweiligen Landeskammern.

### <http://epu.wko.at>

Das Portal für Ein-Personen-UnternehmerInnen (EPU) bietet unter [epu.wko.at](http://epu.wko.at) ausgewählte Informationen und Services. Beispiele dafür sind ein BLOG zur Steigerung des Verkaufserfolges [epu.wko.at/salesstar](http://epu.wko.at/salesstar) oder ein Lexikon von Selbstständigen für Selbstständige, basierend auf dem Prinzip von Wikipedia, unter <http://epu.wko.at/wiki>.

### [www.kwt.or.at](http://www.kwt.or.at)

Kammer der Wirtschaftstreuhänder und selbstständigen Steuerberater Österreichs mit kostenloser

Erst- sowie Spezialberatung für JungunternehmerInnen und BetriebsübernehmerInnen.

[www.ffg.at/aplusb](http://www.ffg.at/aplusb)

Akademische Gründerzentren für JungunternehmerInnen vorwiegend im Technologiebereich.

[www.vite.at](http://www.vite.at)

Plattform für Ideenumsetzung, Informationen und Netzwerken, inkl. Twitter und facebook Gruppe.

## Wettbewerbe, Workshops & Weiterbildung

[www.i2b.at](http://www.i2b.at)

Österreichweiter Businessplan Wettbewerb mit Coachingmöglichkeiten und Expertenfeedback für alle EinreicherInnen sowie wertvolle Sachpreise für die GewinnerInnen.

[www.adventurex.info](http://www.adventurex.info)

Businessplan Wettbewerb der Tiroler Zukunftsstiftung samt Seminaren und Workshops für GründerInnen in Tirol, Südtirol und Vorarlberg.

<http://gruenderland.st>

Termine und Tipps für steirische GründerInnen samt Businessplan Wettbewerb für SchülerInnen.

[www.starteurope.at](http://www.starteurope.at)

Ökosystem für Vernetzung von GründerInnen in Frühphasen. In Workshops arbeiten GründerInnen mit Coaches, erfahrenen Entrepreneuren und Investoren zusammen.

## Steuern, Finanzen & Förderungen

[www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) → Publikationen → Broschüren und Ratgeber → Selbstständigenbuch  
Steuerleitfaden des Bundesministeriums für Finanzen für neugegründete Unternehmen.

[www.finanzonline.at](http://www.finanzonline.at)

Amtsweg per Mausclick: Erledigen Sie Ihre Steuererklärung und mehr einfach über das Internet mit FinanzOnline.

[www.ksv.at](http://www.ksv.at)

Kreditschutzverband mit drei Jahren kostenloser Mitgliedschaft für JungunternehmerInnen (abgesehen von 34 Euro einmaliger Aufnahmegebühr), Zugang zu begünstigten Bonitätsabfragen, Inkassoservice und Adressen für Zielgruppenmarketing.

[www.investmentnetzwerk.at](http://www.investmentnetzwerk.at)

"kostenloser" Dienst für Suche nach Investmentgelegenheiten bzw. für kapitalsuchende Unternehmer (für Start-ups und entwickelte Unternehmen): Gebühr von ca. 149 wenn man Partner findet und Kontakt aufnehmen möchte...

[www.awsg.at](http://www.awsg.at)

Staatliche Förderbank AWS mit Angeboten für GründerInnen und JungunternehmerInnen. Zum Beispiel bringt der Jungunternehmer-Scheck 1.000 Euro Zuschuss für GründerInnen und ÜbernehmerInnen. Bedingung: Eigene Investitionen in Höhe von 5.000 bis 20.000 Euro. Link: <http://www.awsg.at/Content.Node/foerderungen/gruendung/64712.php>

<http://wko.at/foerderungen>

Der Überblick der Wirtschaftskammern über sämtliche Wirtschaftsförderungen in Österreich.

[www.oeht.at](http://www.oeht.at)

Unternehmensgründungen und -übernahmen im Tourismus fördert die Österreichische Hotel- und Tourismuskbank (ÖHT).



# Adressen des Gründerservice in den Bundesländern



## OBERÖSTERREICH

Gründerservice  
Hessenplatz 3, 4020 Linz  
Tel.: +43 (0)5 90 909  
E-Mail: [sc.gruender@wkooe.at](mailto:sc.gruender@wkooe.at)

## SALZBURG

Gründerservice  
Julius-Raab-Platz 1, 5027 Salzburg  
Tel.: +43 (0)662 88 88  
E-Mail: [gs@wks.at](mailto:gs@wks.at)

## STEIERMARK

Gründerservice  
Körbnergasse 111-113, 8021 Graz  
Tel.: +43 (0)316 601 600  
E-Mail: [gs@wkstmk.at](mailto:gs@wkstmk.at)

## BURGENLAND

Gründerservice  
Robert-Graf-Platz 1, 7001 Eisenstadt  
Tel.: +43 (0)5 90 907 2000  
E-Mail: [servicecenter@wkbgl.at](mailto:servicecenter@wkbgl.at)

## KÄRNTEN

Gründerservice  
Europaplatz 1, 9021 Klagenfurt  
Tel.: +43 (0)5 90 904 745  
E-Mail: [gruenderservice@wkk.or.at](mailto:gruenderservice@wkk.or.at)

## NIEDERÖSTERREICH

Gründerservice  
Landsbergerstraße 1, 3100 St. Pölten  
Tel.: +43 (0)2742 851  
E-Mail: [gruender@wknoe.at](mailto:gruender@wknoe.at)

## TIROL

Gründerservice  
Meinhardstraße 14, 6020 Innsbruck  
Tel.: +43 (0)5 90 905 2222  
E-Mail: [gruenderservice@wktiro.at](mailto:gruenderservice@wktiro.at)

## VORARLBERG

Gründerservice  
Wichnergasse 9, 6800 Feldkirch  
Tel.: +43 (0)5522 305 1144  
E-Mail: [gruenderservice@wkv.at](mailto:gruenderservice@wkv.at)

## WIEN

Gründerservice  
Stubenring 8-10, 1010 Wien  
Tel.: +43 (0)1 514 50 1050  
E-Mail: [gruenderservice@wkw.at](mailto:gruenderservice@wkw.at)

# Die GO! GründerCenter in Österreich



## WIEN/BURGENLAND

Roland Gehbauer  
Erste Bank  
Schottenring 18a  
1010 Wien  
Tel.: 05 0100 - 12323



## KÄRNTEN

Harald Baier  
Kärntner Sparkasse  
Neuer Platz 14  
9020 Klagenfurt  
Tel.: 05 0100 - 30269



## NIEDERÖSTERREICH

Mag. (FH) Leon Staudinger  
Sparkasse Niederösterreich  
Domgasse 5  
3100 St. Pölten  
Tel. 05 0100 - 73214



## SALZBURG

Mag. Thomas Krauhs  
Salzburger Sparkasse  
Rainerstraße 4  
5021 Salzburg  
Tel.: 05 0100 - 48502



## OBERÖSTERREICH

Monika Rathfuss  
Sparkasse Oberösterreich  
Promenade 11-13  
4020 Linz  
Tel.: 05 0100 - 45588



## TIROL

Josef Möltner  
Tiroler Sparkasse  
Sparkassenplatz 1,  
6020 Innsbruck  
T:05 0100 - 70839



## STIERMARK

Mag. Dagmar Eigner-Stengg  
Steiermärkische Sparkasse  
Sparkassenplatz 4  
8010 Graz  
Tel.: 05 0100 - 36382



## VORARLBERG

Thomas Anwander  
Dornbirner Sparkasse  
Bahnhofstraße 2  
6850 Dornbirn  
Tel.: 05 0100 - 74225

Sonderpreis „green innovators“:

# 210.000 gute Gründe Umweltinnovationen zu fördern

Die heimische Umweltwirtschaftsbranche ist zu einem Wachstums- und Innovationsmotor am Standort Österreich geworden. Bereits 210.000 Personen waren im Jahr 2010 im Umweltsektor tätig. Ein Blick auf die Zahlen zeigt zudem, dass der Umweltsektor kontinuierlich, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, über die letzten Jahre gewachsen ist.

Um diesen positiven Trend fortzusetzen ist kontinuierliche Verbesserung und ständige Forschungs- und Entwicklungsarbeit notwendig, denn nur green innovators sichern und schaffen neue Beschäftigung. Die Innovationen im green tech Segment zeigen, dass Umwelt und Wirtschaft seit langem keine Gegensätze mehr sind, vielmehr eine Einheit bilden. Allein im Jahr 2010 wurden durch umweltorientierte Produktion und Dienstleistung 33,7 Mrd. Euro umgesetzt. Jeder zehnte Euro in Österreich wird bereits im Umweltsegment erwirtschaftet. Auch in Sachen F&E Intensität ist die Umwelttechnikindustrie, im Vergleich zur Sachgütererzeugung, überdurchschnittlich stark aufgestellt.



## Win-Win Situation für den Umweltstandort Österreich

Ökoinnovationen made in Austria generieren somit eine Win-Win Situation. Einerseits werden durch Güter, Technologien und Dienstleistungen des Umweltsektors Umweltschäden vermieden oder vermindert, andererseits leisten sie einen wichtigen Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaftswachstum und Beschäftigung. green tech schafft darüber hinaus auch neue Berufs- und Zukunftsperspektiven für junge Menschen.

Das Lebensministerium hat mit green jobs Austria eine Plattform für Umwelttechnologie, Qualifikation und Berufe ins Leben gerufen, die mit ihren Aktivitäten green jobs sichert und neue Beschäftigung schafft. Die Unterstützung von Betrieben der Umwelttechnologie und des Ökoinnovationsbereiches ist Teil des Aufgabenspektrums „green tech“ bei green jobs Austria. Neben diesem Handlungsfeld fokussiert die Plattform auch auf den „green skills“ (z.B. Berufsinformationsmessen) und „green jobs“ Bereich (z.B. [www.green-jobs.at](http://www.green-jobs.at)).

Mit der Seite [www.umwelttechnik.at](http://www.umwelttechnik.at) betreibt green jobs Austria ein zentrales und dynamisch aufgebautes Einstiegssportal zu Gütern, Technologien und Dienstleistungen der



österreichischen Umweltwirtschaft. Die Webseite bietet Newsmeldungen, Experteninterviews und good practises von und für die heimische Umwelttechnologie- und Umweltdienstleistungsbranche. Die Webseite soll dazu beitragen, das Profil dieses bedeutenden Wirtschaftssektors zu schärfen und die Nachfrage nach heimischer Umwelttechnik noch zusätzlich anzukurbeln. Die Informationsbereitstellung auch in englischer Sprache bietet dem internationalen Publikum die Möglichkeit, sich über green tech made in Austria zu informieren.

## Forcierung von Vernetzung und Kooperation mit der Wirtschaft

Die Stärke der österreichischen green tech Güter, Technologien und Dienstleistungen kann nur durch eine zielgerichtete Vernetzung und intensive Kooperation von Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung gelingen. green jobs Austria hat daher mit Unterstützung des Lebensministeriums den Sonderpreis „green innovators“ ins Leben gerufen.

Das Ziel des Sonderpreises „green innovators“ ist es, innovative Ideen aus der Umweltwirtschaft und aus dem Segment Ressourceneffizienz zu unterstützen und sie im Lichte ihrer Marktfähigkeit mit ExpertInnen aus der Wirtschaft und des Finanzierungsbereiches zu reflektieren. Der Sonderpreis trägt damit dazu bei, dass Ökoinnovationen gefördert werden und die Unternehmen in ihrem wirtschaftlichen und beschäftigungsrelevanten Fortkommen begleitet werden.

Die green tech Branche profitiert mit diesem Sonderpreis nicht nur von der Expertise und Unterstützung der Netz-

werkpartner von i2b und green jobs Austria, sondern ermöglicht es auch, good practises vor den Vorhang zu bringen. Auch hier setzen der Sonderpreis und green jobs Austria an. Die Leistungsfähigkeit des Umweltstandortes Österreich soll auch auf der europäischen und internationalen Ebene unter Beweis gestellt werden, denn ein Gutteil der Umsätze des Umwelttechniksektors wird im Ausland erwirtschaftet. green jobs Austria wird die ausgezeichneten Innovatoren des green tech Sektors daher auch auf www.umwelttechnik.at einem internationalen Publikum zugänglich machen.

green jobs Austria trägt mit Unterstützung des Lebensministeriums und dem Sonderpreis green innovators dazu bei, den Masterplan green jobs des Lebensministeriums umzusetzen und einen Beitrag zur Schaffung von 100.000 neuen green jobs in Österreich zu leisten. Innovative Umwelttechnologien und ein guter Businessplan bieten Perspektiven für Umwelt, Wirtschaft und den Beschäftigungssektor.

### Sonderpreis „green innovators“

- Bereits 210.000 Beschäftigte in der Umweltwirtschaft
- 2010 über 33 Milliarden Euro Umsatz
- Umsatzwachstum von 6,6 % von 2009 auf 2010
- Nachhaltige Verknüpfung von Ökonomie und Ökologie

Reichen sie jetzt Ihren innovativen Businessplan für den Sonderpreis „green innovators“ ein und profitieren sie vom dynamischen Wachstum der österreichischen Umwelttechnologie- und Umweltdienstleistungsbranche.



Businessplan-  
Wettbewerb



Abenteuer Gründung

[www.i2b.at](http://www.i2b.at)

powered by

**ERSTE**  **SPARKASSE**   
In jeder Beziehung zählen die Menschen.

**WKO**   
WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICH  
GRÜNDERSERVICE



# netzWERK von i2b

Ein sehr wichtiger Teil des i2b Netzwerks sind unsere Businessplan-ExpertInnen. Sie lassen die TeilnehmerInnen im Rahmen des i2b Feedback-Services an Ihrem Know-how teilhaben und stehen darüber hinaus unter [www.i2b.at/experten](http://www.i2b.at/experten) für Fragen zur Verfügung.

Neben diesen ExpertInnen finden sich zahlreiche privatwirtschaftliche und öffentliche Partner im i2b Netzwerk, die sich für GründerInnen und JungunternehmerInnen engagieren:

accent Gründerservice GmbH	<a href="http://www.accent.at">www.accent.at</a> +43 (0)2622 26326-1310	Land Oberösterreich	<a href="http://www.land-oberoesterreich.gv.at">www.land-oberoesterreich.gv.at</a> +43 (0)732 7720-0
Austria Wirtschaftsservice (aws) Förderbank des Bundes	<a href="http://www.aws.gv.at">www.aws.gv.at</a> <a href="http://www.business-angels.at">www.business-angels.at</a> +43 (0)1 501 75-0	Land Salzburg	<a href="http://www.salzburg.gv.at">www.salzburg.gv.at</a> +43 (0)662 8042-0
BlaHa Büromöbel Büroausstattung	<a href="http://www.blaha.co.at">www.blaha.co.at</a> +43 (0)2262 72505-0	Land Vorarlberg	<a href="http://www.vorarlberg.gv.at">www.vorarlberg.gv.at</a> +43 (0)5574 511-0
Brandl & Talos Wirtschaftsrechtsexperten	<a href="http://www.btp.at">www.btp.at</a> +43 (0)1 522 57 00	Lebensministerium Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft	<a href="http://www.lebensministerium.at">www.lebensministerium.at</a> +43 (0)1 711 00-0
Bundesministerium für Finanzen Bürgerservice	<a href="http://www.bmf.gv.at">www.bmf.gv.at</a> +43 (0)810 001 228	mayermayer Unternehmensberatung	<a href="http://www.mayermayer.at">www.mayermayer.at</a> +43 (0)316 837348-0
Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (bmw_f)	<a href="http://www.bmwf.gv.at">www.bmwf.gv.at</a> +43 (0)1 531 20-0	Peugeot Austria Mobilitätsexperten	<a href="http://www.peugeot.at">www.peugeot.at</a> +43 (0)1 60 183
digidruck.at Drucksorten	<a href="http://www.digidruck.at">www.digidruck.at</a> +43 (0)1 40904-1240	Die Presse	<a href="http://www.diepresse.com">www.diepresse.com</a> +43 (0)1 51414-0
Donau-Universität Krems MBA Programme, Gründungscoaching	<a href="http://www.donau-uni.ac.at">www.donau-uni.ac.at</a> +43 (0)2732 893-2000	PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfung, Beratung, Advisory	<a href="http://www.pwc.at">www.pwc.at</a> +43 (0)1 501 88-0
EXBA Exchange for Business Angels Venture Capital-Marktplatz	<a href="http://www.exchangeba.com">www.exchangeba.com</a> +49 (0)69 257812-53	RIZ Niederösterreichs Gründeragentur Betreuung in der Gründungsphase	<a href="http://www.riz.at">www.riz.at</a> +43 (0)2622 26326-0
Follow me Nachfolgen mit Plan	<a href="http://www.wko.at/stmk/followme">www.wko.at/stmk/followme</a> +43 (0) 0316 601-1101	Salzburger Nachrichten	<a href="http://www.salzburg.com">www.salzburg.com</a> +43 (0)662 8373-0
Frau in der Wirtschaft	<a href="http://www.unternehmerin.at">www.unternehmerin.at</a> +43(0)5 90 900-3018	Steirische Förderungsgesellschaft (SFG)	<a href="http://www.sfg.at">www.sfg.at</a> +43 (0)316 7093-0
green jobs Austria Plattform für Umwelttechnologie	<a href="http://www.greenjobsaustria.at">www.greenjobsaustria.at</a> +43 (0)1 890 42 71-10	Tecnet Equity Ansprechpartner für Technologieprojekte	<a href="http://www.tecnet.co.at">www.tecnet.co.at</a> +43 (0)2742 9000-19300
haude electronica verlag Software	<a href="http://www.haude.at">www.haude.at</a> +43 (0)1 544 69 79-0	Wiener Städtische Versicherung Risikovorsorge und Versicherungen	<a href="http://www.wienerstaedtische.at/business">www.wienerstaedtische.at/business</a> +43 (0)50 350 350
Herold Business Data Gelbe Seiten, Serviceportal	<a href="http://www.herold.at">www.herold.at</a> +43 (0)2236 401-38133	Wirtschaftsagentur Wien	<a href="http://www.wirtschaftsagentur.at">www.wirtschaftsagentur.at</a> +43 (0)1 4000-8670
Junge Wirtschaft	<a href="http://www.jungewirtschaft.at">www.jungewirtschaft.at</a> +43(0)5 90 900-3226	WIFI Österreich	<a href="http://www.wifi.at">www.wifi.at</a> +43 (0)5 90 900-3118
Land Niederösterreich	<a href="http://www.no.e.gv.at">www.no.e.gv.at</a> +43 (0)2742 9005-0		

Ausführlichere Informationen zu den i2b Partnerorganisationen erhalten Sie unter [www.i2b.at/netzwerk](http://www.i2b.at/netzwerk)

Wollen Sie für das Abenteuer Gründung belohnt werden?

# Wanted: Österreichs besten Business

Wer eine Firma plant, hofft auf unternehmerischen Erfolg. Erfolg ist der größte Motivationsfaktor für GründerInnen. Nicht übersehen sollten Sie jedoch, dass Sie leichter durchhalten können, wenn Sie sich schon auf halber Wegstrecke eine Belohnung holen: Nehmen Sie an Österreichs größtem Businessplan Wettbewerb i2b teil und gewinnen Sie eine erste Standortbestimmung, Unterstützung und vielleicht sogar einen Preis. Profitieren kann von den i2b Services jeder, der eine konkrete Gründungsidee verfolgt, ob im Team oder alleine, ob mit einem Produkt oder einer Dienstleistung, ob in Vorarlberg oder im Burgenland. Feedback auf Ihren Businessplan gibt es das ganze Jahr hindurch, Einreichschluss für den diesjährigen Wettbewerb ist Anfang Oktober. Alle Infos dazu gibt es unter **[www.i2b.at](http://www.i2b.at)**

## Was bringt es, am Wettbewerb teilzunehmen?

Die Nutzung der Services und die Teilnahme am Wettbewerb sind für Sie kostenlos, der Nutzen bei der Umsetzung Ihrer Gründungsidee ist Ihnen jedoch sicher:

- **Rasches Expertenfeedback:** Jeder, der einen Businessplan auf [www.i2b.at](http://www.i2b.at) einreicht, bekommt innerhalb von fünf Wochen zwei voneinander unabhängige, schriftliche Fachfeedbacks von Gründungs-, Finanzierungs- bzw. BranchenexpertInnen aus dem i2b Netzwerk. Diese Feedbacks geben Ihnen eine frühzeitige Außensicht zu Ihrem Gründungsvorhaben, unabhängig von einer späteren Wettbewerbsteilnahme.
- **Einladung zu Veranstaltungen:** Für InteressentInnen und TeilnehmerInnen werden in den Bundesländern immer wieder Themenveranstaltungen angeboten. Der i2b Newsletter und der Veranstaltungskalender auf **[www.i2b.at/kalender](http://www.i2b.at/kalender)** informieren Sie darüber.



# Businessplan

- **Geld- und Sachpreise für die besten Businesspläne:** Ende des Jahres werden aus allen Einreichungen zum Wettbewerb die besten Businesspläne ermittelt und im Zuge einer feierlichen Preisverleihung prämiert (siehe auch „Was wird bewertet?“). Insgesamt winken den SiegerInnen Preise im Wert von über 130.000 Euro. Details finden Sie rechtzeitig unter [www.i2b.at](http://www.i2b.at)
- **Kontakte zu Financiers und Förderinstitutionen:** Bei Veranstaltungen können Sie in das Netzwerk von i2b eintauchen und VertreterInnen der Finanzierungs- und Förderszene kennenlernen. Auch das bringt Sie der Umsetzung Ihrer Idee einen entscheidenden Schritt näher.
- **Zugang zu Planungs-Werkzeugen:** Das Handbuch „Keine Angst vor dem Busi-

## Wer steht hinter i2b?

i2b ist ein rechtlich eigenständiger Verein, dessen Mitglieder die Wirtschaftskammern Österreichs sowie Erste Bank und die Sparkassen sind. Weiters unterstützen zahlreiche Partner und Sponsoren i2b bei dem Ziel, aus möglichst vielen Ideen umsetzbare, nachhaltige Geschäftskonzepte zu entwickeln..

## Wer kann teilnehmen?

Im Prinzip jeder, der eine durchdachte und ausformulierte Geschäftsidee hat, ob Lehrling oder Meister, Studierende oder ProfessorInnen, Hausmänner oder ManagerInnen. Der Wettbewerb ist bewusst offen gestaltet: Unternehmertum kennt keine Grenzen.

- Es gibt kein Mindest- oder Höchstalter für TeilnehmerInnen.
- Willkommen sind Frauen wie Männer. Erfreulich: Beim Wettbewerb 2009 waren in sieben von zwölf Siegerteams Frauen federführend bzw. beteiligt.
- Sie können als Team einreichen oder auch alleine. Die Anzahl der Personen hinter Ihrer Idee hat auf die Bewertung durch die Jury keinen Einfluss.
- Sie benötigen keine österreichische Staatsbürgerschaft. Einreichungen sind sowohl in Deutsch als auch in Englisch möglich.
- Sie benötigen kein Studium oder eine andere spezifische Ausbildung. Der Wettbewerb ist offen für alle, die sich planvoll mit der Selbstständigkeit beschäftigen.
- Einzige Einschränkung: Wurde Ihre Geschäftsidee schon vor dem 1. Jänner des Wettbewerbsjahres umgesetzt (in einer neuen oder bestehenden Firma), sind Sie mit dieser Idee von einer Teilnahme ausgeschlossen.



nessplan“ führt Sie auf unkonventionelle Weise an das Thema heran und macht Lust, den Businessplan gleich anzugehen. Dabei unterstützt Sie das Software-Werkzeug „Plan4You Easy“: Sie geben nur Ihre Basiszahlen ein und die Software erstellt für Sie die nötigen Planungsrechnungen. Zudem leitet Sie „Plan4You Easy“ mit klaren Strukturvorgaben und interaktiven Fragen durch die Textteile Ihres Businessplans. Die Software enthält auch Beispiel-Businesspläne. Dieses und andere nützliche Tools finden Sie unter [www.i2b.at/tools](http://www.i2b.at/tools)

## Was wird bewertet?

Da ein Businessplan immer eine sehr individuelle Angelegenheit ist, muss auch die Suche nach den Besten mehrere Faktoren berücksichtigen. So werden die SiegerInnen bei i2b in zwei Schritten ermittelt. Die schriftlichen Feedbacks beziehen sich im Wesentlichen auf die später angeführten Leitfragen (siehe folgende Seiten). Wichtig ist, dass

- Ihre Geschäftsidee erfolgsversprechend und realisierbar ist,
- Ihre Annahmen plausibel und mit Daten und Fakten hinterlegt sind,
- die Gestaltung ansprechend und verständlich ist.

Der zweite Schritt ist das persönliche Auftreten. Die EinreicherInnen mit den besten Fachfeedbacks werden zum i2b Finale eingeladen und präsentieren Ihre Konzepte vor einer Jury aus Branchen-, Finanz- und GründungsexpertInnen. Wer nach beiden Bewertungsschritten die besten Noten hat, wird Ende des Jahres vor den Vorhang geholt und prämiert.

## Wie läuft der Prozess ab?

1. Sie registrieren sich auf [www.i2b.at](http://www.i2b.at)
2. Danach haben Sie Zugang zu allen Planungswerkzeugen für den Businessplan.
3. Sie reichen Ihren Businessplan online ein und erhalten innerhalb von fünf Wochen zwei unabhängige Fachfeedbacks. Die ExpertInnen beurteilen Ihre Geschäftsidee, zeigen Ihnen, was Sie verbessern könnten und geben Tipps für die nächsten Schritte.
4. Sie können Ihren Businessplan überarbeiten und haben bis Anfang Oktober Gelegenheit, für den Wettbewerb einzureichen.
5. Eine Fachjury sieht sich die bestbewerteten Businesspläne nochmals an und bestätigt die TeilnehmerInnen zum i2b Finale.
6. Beim i2b Finale werden in Kurzpräsentationen die besten Geschäftsideen vorgestellt und von einer Jury bewertet.
7. Ende des Jahres findet die Prämierungsveranstaltung mit den erfolgreichsten TeilnehmerInnen des diesjährigen Wettbewerbs statt. Nähere Informationen finden Sie unter [www.i2b.at](http://www.i2b.at)

### i2b – der Businessplan-Wettbewerb

Mit 353 eingereichten Businessplänen war 2011 das erfolgreichste Jahr in der Geschichte des Vereins. Ins Leben gerufen wurde die Initiative im Jahr 2000 von den Wirtschaftskammern Österreichs und der VA Tech. Seit Herbst 2003 ist i2b ein rechtlich eigenständiger Verein, dessen Mitglieder die Gründerservices der Wirtschaftskammern sowie die Erste Bank und Sparkassen mit ihrer GO! Gründeroffensive sind.

### Kontakt:

#### i2b – ideas to business

Initiative zur Erstellung eines Unternehmenskonzeptes  
contact@i2b.at | +43 (0)1 890 – 1789 | [www.i2b.at](http://www.i2b.at)



## Leitfragen für den i2b Businessplan-Wettbewerb

Executive Summary	
<b>Unternehmen</b>	
Was ist Ihre Produkt- oder Dienstleistungsidee? Ist sie verständlich erklärt?	
Welche Kompetenzen und Erfahrungen haben Sie bzw. Ihr Team?	
<b>Unternehmensumfeld</b>	
Welche Märkte und Branchen sind für Ihr Unternehmen relevant?	
Wer ist der Zielkunde und was ist der Kundennutzen?	
Welches Bedürfnis/ welcher Bedarf wird durch Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung ursächlich bedient?	
Was ist der Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Mitbewerb?	
Welchen gesellschaftlichen Mehrwert hat gegebenenfalls Ihre Idee?	
<b>Finanzen</b>	
Wie hoch ist der Umsatz für Ihr Unternehmen in den nächsten 4 Jahren?	
Wie hoch ist der Investitionsbedarf für Ihr Unternehmen in den nächsten 4 Jahren?	
Welche Rendite/ Gewinne können Sie mit Ihrem Unternehmen in den nächsten 4 Jahren erzielen?	
Wie hoch ist Ihr Eigenmittelanteil und welchen Fremdfinanzierungsbedarf planen Sie?	
Wie ist der Stand des Vorhabens (vor Gründung, bereits gegründet, etc.)?	
<b>Unternehmen</b>	
<b>Unternehmensprofil/Gründerprofil</b>	
Was ist Ihr Geschäftsgegenstand bzw. Ihre Geschäftsidee?	
Welche Markt- und Produkt-/ Dienstleistungsbereiche decken Sie ab?	
Welche Rechtsform planen Sie?	
Wie ist der Firmenwortlaut und ggf. das Datum der Unternehmensgründung?	
Wie sind die (geplanten) Eigentumsverhältnisse?	
Welchen Standort haben Sie vorgesehen?	
Wer unterstützt Sie (personell, ideell, finanziell)?	
Welches Team steht hinter Ihnen und wie setzt es sich zusammen (Vielfalt, Kompetenzen, etc.)?	
<b>Unternehmensziele</b>	
Wie war die bisherige Entwicklung? Haben Sie schon erste Schritte zur Gründung gesetzt?	
Welche persönlichen und unternehmerischen Ziele haben Sie sich für die nächsten 3, 5, 10 Jahre gesetzt?	
Wie sieht Ihre langfristige Unternehmensperspektive aus?	
Was sind Ihre Haupterfolgsfaktoren?	

Produkt oder Dienstleistung	
<b>Kundenvorteile/Kundennutzen</b>	
Welche Produkte / Dienstleistungen bieten Sie an?	
Welche Zielkunden sprechen Sie an und welche Kundenbedürfnisse liegen dort vor?	
Welchen Kundennutzen erfüllt Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung in diesem Zusammenhang? (Kundennutzen quantifizierbar und messbar dargestellt? Evt. Klassifizierung in „harten“, eindeutig quantifizier- und messbaren Kundennutzen sowie „weichen“ Zusatznutzen?)	
Welche Konkurrenzprodukte (zur Erfüllung des gleichen Kundenbedürfnisses) existieren bereits oder sind in Entwicklung?	
<b>Stand der Entwicklung</b>	
In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung? Gibt es Prototypen, Pilotanlagen oder bestehen die Produkte sogar schon in Serienreife?	
Erläutern Sie die innovativen Merkmale Ihrer Produkte aus technologischer Sicht. Wodurch unterscheidet sich Ihre Technologie von den derzeit verwendeten Technologien?	
Inwiefern ist Ihre Idee auch in folgenden Bereichen innovativ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umwelt- und soziale Auswirkungen</li> <li>- Effiziente Nutzung von Stoff-, Energie- und Informationsströmen</li> <li>- Verwendung erneuerbarer / nachwachsender Rohstoffe / Energie</li> <li>- Lebenszyklus (Rohstoffgewinnung-&gt;Herstellung-&gt;Transport-&gt;Nutzung-&gt;End of Life)</li> <li>- Berücksichtigung der Herkunft der für die Geschäftsidee verwendeten Produkte</li> <li>- Flexibilität und schnelle Adaptionsfähigkeit</li> <li>- Chancengleichheit insbesondere bzgl. Frauen</li> </ul>	
Aus welchen Gründen ist Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung oder sind vergleichbare Konkurrenzprodukte noch nicht auf dem Markt?	
Wie differenzieren Sie sich von Konkurrenzprodukten?	
Benötigen (haben) Sie Patente, Lizenzvereinbarungen, Marken?	
Welche Patente / Lizenzen über gleiche / ähnliche Produkte sind im Besitz von Mitbewerbern?	
<b>Fertigung/Erstellung</b>	
Welchen Fertigungs- / Dienstleistungserstellungsprozess planen Sie?	
Wie viel wollen Sie produzieren bzw. welchen Dienstleistungsumfang wollen Sie anbieten?	
Welche Mittel (quantitativ und qualitativ) benötigen Sie zur Produkt- / Dienstleistungserstellung?	
Was sind die Umwelt- und sozialen Auswirkungen bei der Herstellung dieser Mittel (Ressourcen, Technologien)?	
Welche wesentlichen Investitionen müssen bzw. mussten Sie bereits tätigen?	
Wie hoch ist Ihr Bedarf an Input-Faktoren (Rohmaterialien, Materialien für die Dienstleistungserstellung)?	

Welche Teile und Leistungen kaufen Sie von Dritten zu?  
Wie verhält sich die Preisstruktur dieser zugekauften Leistungen?

Auf welche Weise können Sie diese Kapazität kurzfristig anpassen und welcher Aufwand wäre mit einer Kapazitätsausweitung verbunden?

Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung sehen Sie vor?

Falls Sie ein Lager benötigen, welchen Lageraufbau planen Sie?

## Branche und Markt

### Branchenanalyse

Branche allgemein:

- Wie entwickelt sich bzw. wie dynamisch verändert sich Ihre Branche?
- Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?
- Wie groß ist der Gesamtumsatz und Gesamtabatz in Ihrer Branche?
- Wie verläuft die Preisentwicklung?
- Welche Entwicklungen (ökonomische, rechtliche, ökologische, gesellschaftliche, regionale) beeinflussen Ihre Branche?
- Wodurch wird das Wachstum Ihrer Branche bestimmt?
- Wie sind die Rendite-Erwartungen in Ihrer Branche?
- Wie schätzen Sie Ihre eigene Stellung in der Branche ein?

Branchenanalyse:

- Gibt es (rechtliche, wirtschaftliche, regionale etc.) Markteintrittsbarrieren bzw. -besonderheiten?
- Wie hoch ist die Bedrohung durch Ersatzprodukte (ähnliche Produkte)?
- Gibt es Abhängigkeiten von Lieferanten und / oder Kunden?
- Wie stark ist die Rivalität unter den Mitbewerbern?
- Steigt/fällt die Anzahl der Mitbewerber, die solche Produkte/Dienstleistungen wie Sie anbieten möchten?
- Gibt es Partnerschaften/Netzwerke/Cluster/Synergien/Förderungen, die Sie nutzen können?

### Marktanalyse/ Marktsegmentierung/ Zielkunden

Marktanalyse:

- Was ist mein Markt? Wie groß ist mein Marktpotenzial, mein Marktvolumen?
- Welches Marktwachstum kann prognostiziert werden?
- Welche Markttrends erwarten Sie? Wie wird sich die Nachfrage nach Ihren Produkten/Dienstleistungen in Zukunft entwickeln?

Marktsegmentierung:

- Wie segmentieren Sie den Markt?
- Welchen Marktanteil halten Sie? Welchen streben Sie an?
- Stehen Sie mit einem regionalen Markt in besonderer Beziehung (regionale Besonderheiten als USP)?

Zielkunden:

- Wer sind Ihre Zielkundengruppen?
- Welche Kundenbeispiele bzw. Referenzkunden können Sie anführen?
- Welchen Absatz, Umsatz und Gewinn erwarten Sie in den ersten 4 Jahren?
- Welches (Absatz-)Volumen besitzen die einzelnen Segmente heute und zukünftig?
- Was sind die kaufentscheidenden Faktoren?
- Welchen Marktanteil streben Sie an?
- Inwieweit sind Sie von Großkunden bzw. spezifischen Kundensegmenten abhängig?  
(siehe Branchenanalyse)

## Der Wettbewerb

Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte / Dienstleistungen an?  
Worin liegen Ihre Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz?

Wie stark ist die Marktmacht der einzelnen Mitbewerber?

Welche Neuentwicklungen sind zu erwarten?

Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem der Konkurrenz?

Wie werden die Mitbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren?

Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?

## Standortanalyse

Wo befindet sich der Sitz des Unternehmens?

Warum haben Sie genau diesen Standort gewählt?

Welche Vorteile hat der gewählte Standort zu bieten (regionale Kompetenzen/Stärken)?

Welche Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen am gewählten Standort  
bzw. in der ausgewählten Region?

## Marketing

### Markteintritt

Welche Schritte planen Sie zur Einführung Ihres Geschäftes?

Wie können Sie eventuell vorhandene Markteintrittsbarrieren überwinden?

Welche Referenzkunden können Sie vorweisen bzw. wie wollen Sie  
(weitere) Referenzkunden gewinnen?

Wie sehen Zeitplan und wichtige Meilensteine aus?

### Marketing-/Absatzkonzept

Verkaufen Sie über den Preis (niedrigere Kosten), den Produkt-/  
Leistungsvorteil oder über andere Vorteilsfaktoren?

Welche Endverkaufspreise sollen Ihre Produkte / Dienstleistungen erzielen?

Welche Absatzziele streben Sie an?

Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs / Dienstleistungsabsatzes aus?

Welche Vertriebskanäle nutzen Sie und welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche  
Vertriebskanäle?

Hat Ihre Idee einen ökologischen, sozialen oder einen anderen langfristigen positiven Vorteil? Wird dieser als Verkaufsargument genutzt?

### **Absatzförderung**

Welche Werbemittel/Werbemöglichkeiten nutzen Sie?

Wie viel – an Zeit und Kapazitäten – wird es kosten, einen Kunden zu gewinnen?

Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Hotline?

Welche Produkt- oder Funktionsgarantien geben Sie?

Nutzen Sie regionale oder gesellschaftliche Besonderheiten (Netzwerke/Synergien etc.)?

Welche Zahlungspolitik setzen Sie fest, welche Zahlungsfristen und Rabatte räumen Sie beispielsweise ein?

### **Management und Schlüsselpersonen**

Wie ist der berufliche Werdegang des Gründerteams?

Welche Erfahrungen und Fähigkeiten bezüglich des Geschäftsvorhabens besitzt das Team? Werden die handelnden Personen ganztägig für das Unternehmen tätig sein oder gehen sie einer Nebenbeschäftigung nach? Sind bereits alle Schlüsselpositionen besetzt?

Ist die Organisationsstruktur entsprechend dargestellt?

Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team?

Wie soll das Vergütungssystem gestaltet sein?

Welche Unternehmensbereiche werden an Dritte ausgelagert?

Welche persönlichen Kontakte zu möglichen Geschäftspartnern bestehen?

Wie sieht das allgemeine Management aus (Leitziele, Strategien, Qualitätssicherung)?

### **Umsetzungsplanung**

Welche einzelnen Schritte haben Sie innerhalb der nächsten vier Jahre zur erfolgreichen Etablierung Ihres Unternehmens geplant? Welche Meilensteine haben Sie festgelegt?

Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?

Welches ist der kritische Pfad?

### **Chancen und Risiken**

Welche grundsätzlichen Chancen und Risiken (hinsichtlich Technologie, Kundenverhalten, Wettbewerb u.a.) bestehen für Ihr Geschäftsvorhaben? Gibt es eine detaillierte SWOT-Analyse (Stärken-, Schwächen-, Chancen-, Gefahrenanalyse)?

Welche Maßnahmen sind geplant, die aufgezeigten Risiken einzuschränken (Innovations- bzw. Risikomanagement)?

Inwieweit können Sie durch Anpassung Ihrer Pläne diese Auswirkungen (im Falle von Risiken) begrenzen oder (im Fall von Chancen) nutzen?

Wie wird im günstigsten und ungünstigsten Szenario Ihre Planung für die nächsten vier bis fünf Geschäftsjahre aussehen?



## Planung für die kommenden Geschäftsjahre

### Personalplanung

Welchen Personalbedarf und welche Personalkosten erwarten Sie in den nächsten vier bis fünf Geschäftsjahren?

### Investitions- und Abschreibungsplanung

Wie viel Sachkapital ist erforderlich, um erste Umsätze zu erzielen?

Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus?

Welche großen Investitionen werden in Zukunft anfallen?

Wann und in welchem Umfang werden diese Investitionen auftreten?

Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden jährlichen Abschreibungen?

### Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge in den nächsten Jahren entwickeln?

In welchem Jahr erreichen Sie den Break-even?

### Liquiditätsplanung

Wie wird sich Ihre Liquidität (erwartete Ein- und Auszahlungen) kurzfristig entwickeln?

- Für das 1. Geschäftsjahr: Monatszahlen
- Für das 2. Geschäftsjahr: Ganzjahreszahlen
- Für das 3. Geschäftsjahr: Ganzjahreszahlen
- Für das 4. Geschäftsjahr: Ganzjahreszahlen

Ab wann rechnen Sie mit einem Einzahlungsüberschuss (Summe aller Einzahlungen minus Summe aller Auszahlungen > 0)?

### Finanzbedarf

Wie hoch ist der Finanzbedarf Ihres Unternehmens gemäß Liquiditätsplanung?

Welche Finanzierungsquellen können Sie zur Deckung des Finanzbedarfs verwenden?

Wie ist das Rechnungswesen in Ihrem Unternehmen organisiert?

Wer führt die Buchhaltung?

Abenteuer .....	7, 16, 27, 98	Finanzierung.....	17, 58, 71, 89, 90, 99
Absatzplanung .....	34, 40, 44, 48,	Finanzplan .....	17, 27, 65, 72, 79, 84
.....	55, 58, 61, 65, 66, 72	Firmenbuch.....	35, 36, 72
Abschreibung .....	66, 69, 72, 73	Firmennamen .....	34-35, 39, 52, 57
Alter von GründerInnen.....	26-27	Franchisebörse .....	22, 89
Anwalts- und Notarshonorare .....	36, 72	Frau in der Wirtschaft .....	32, 90
Arbeitsstunden .....	52, 65, 67	Frauen als Gründer.....	26, 32, 90
Aufgaben im Unternehmen.....	27-33	Fremde Ideen.....	22
Auftragsspitzen .....	29	Fremdkapital.....	66, 71, 73
aws.....	47, 71, 91, 97	Frühwarnsysteme.....	62
Banken .....	48, 71, 78	Gebühren .....	35, 36, 70-71, 72, 74
Berufspraxis.....	26	Geringwertige Wirtschaftsgüter .....	69
Betriebsanlagengenehmigung.....	39	Geschäftsführung .....	28-29, 37, 69
Betriebsmittel.....	48, 69	Geschäftsidee.....	7, 15, 17, 18-25, 36, 38, 42,
Betriebswirtschaftslehre.....	7, 17	.....	44, 46-47, 58, 60, 71, 78-79, 80, 84, 90, 99, 101
Branche .....	17, 20, 23, 28,	Geschäftsmodell .....	24-25, 39, 85
.....	33-34, 43-54, 58, 60, 69, 98, 101	Gewerberecht.....	23, 40
Break-even.....	66, 70, 73	Gewinn .....	27, 31, 37, 40, 49, 52, 55, 58, 61, 62,
Briefpapier.....	28, 53, 54, 70	.....	65, 66-67, 70-71, 72-74, 79, 84, 91
Bruttomonatslöhne.....	69	Gewinnschwelle .....	66, 70
Brutto-Netto-Rechner.....	29, 69	Gewinnspanne.....	52, 55
Buchhaltung .....	28, 32-33	GmbH .....	35, 36-37, 69, 74
Büro.....	30, 38, 44, 65, 67-68	GO! GründerCenter .....	93
Bürogemeinschaft.....	31, 68	Größenwachstum .....	40
Business Angels.....	17, 71	Gründerrabatt.....	53
Businessplan Wettbewerbe.....	16, 86, 89, 91, 98-101	Gründerservice .....	7, 20-21, 36, 47, 71, 74, 86, 90, 92, 101
Cash-Flow .....	66, 73	Gründerzentren .....	22, 39, 91
Chancen .....	58-62, 79	Gründungsteam .....	30-33, 98-99, 102, 106
Community .....	57	Grundstückspreise .....	38
Corporate Identity.....	50, 54	GSVG .....	37, 69, 72
Dienstleistungen.....	18, 24, 29,	Haftung.....	36-37
.....	37, 52, 56, 58, 66, 67, 98	Herstellungskosten.....	52
Domain .....	57	i2b Wettbewerb.....	91, 98-101
eigene Ideen.....	22, 58	Institut für Entrepreneurship und Innovation.....	86
Eigenkapital .....	66, 71, 73, 79	Investitionen.....	22, 58, 65, 68-69, 72-73, 79, 103, 107
Ein-Personen-Unternehmen .....	30-31, 67, 91	Investitionsplan.....	69, 107
Einsatzbereitschaft.....	27	Investor Relations .....	48
Einzelkämpfer .....	30-31	Junge Wirtschaft .....	21, 22, 30, 32, 89
Einzelunternehmen.....	35-36, 37,	K.o.-Phrasen .....	62
.....	40, 64, 69, 74	Kalkulation.....	52, 69
Elevator Pitch.....	78-79	Kapital.....	30, 37, 42, 71, 73
Entscheidungsfreude.....	27	Kapitalgeber.....	17, 78
Entwicklungszeit.....	67	Kaufkraft.....	38
Erfündermessen .....	22	Kaufmännisches Basiswissen .....	27, 33, 58
Erfolg .....	7, 16, 18, 20, 25,	Kennenlern-Angebote.....	53
.....	26, 31, 34, 39, 41, 62, 98, 101	Kernkompetenz .....	32, 38
EU-Förderprogramme .....	71	Kleinstunternehmen.....	86
Executive Summary .....	17, 78-81	Konkurrenten .....	24, 42-43, 49, 61
Familie.....	17, 20, 29, 30,	Konkurrenz.....	17, 19, 24, 42-49, 52, 55, 58, 62, 79, 103, 105
.....	32, 40, 45, 58, 80	Konkurrenzanalyse.....	49
Fehler im Businessplan.....	20, 23,	Kredit.....	62, 66, 71, 73, 79
.....	32, 39, 46, 54, 58, 62, 72, 80, 84	Kunden .....	15, 17-20, 25, 27, 28, 30, 33, 35,
Finanzamt.....	72, 74-75	.....	38-45, 48-55, 58-59, 61, 62, 66-68, 70, 78-79, 104, 106
Finanzen.....	28, 31, 40, 60, 64-75, 91		

Kundenbefragung	47, 52	Rechtsform	35-37, 39-40, 74, 102
Kundenfrequenz	38, 66	Rechtstipps	82
Lebenshaltungskosten	64, 65	Referenzkunden	53, 54, 105
Lebenslauf der GründerInnen	17, 33	Reserven	13, 62, 65, 70-72
Lebensqualität	39, 41	Risiken	58-62, 76, 79, 84, 106
Liquidität	58, 62, 66, 72, 107	Schwächen	33, 46, 49, 58-62, 84, 105-106
Liquiditätsplan	70-71	Social Media	27, 56
Management	26, 33, 60, 72, 106	Soziale Intelligenz	27
Managementziele	33	Sozialversicherung	37, 64-65, 69, 72
Markennamen	23	Standort	12, 38-39, 98, 102, 105
Marketing	22, 31, 50-57, 60, 70, 84, 105	Stärken	46, 49, 58-62, 105-106
Markt	18, 23, 32-33, 41, 42-48, 53, 58-60, 77, 102, 104-105	SteuerberaterIn	31, 36-37, 68-69, 74,75, 86,91
Marktanalyse	60-61, 104	Steuern	72-75, 91
Marktanteil	40-41, 48-49, 104-105	Steuerungsinstrument	16, 31
Markteintrittsbarrieren	49, 104-105	Strategische Planung	52, 65, 67
Markteintrittsstrategie	55, 77, 105	Stundenpreise, -sätze	52, 65, 67
Marktpreis	50, 52	SWOT-Analyse	49, 58-62, 106
Marktrecherche	42, 47	Szenarien	34, 61-62, 84, 85, 106
Marktsegmentierung	44, 46, 104	Teams	31, 33, 99, 102, 106
Marktvolumen	44, 48, 49, 77, 104	Technologietransferstellen	22
Marktwachstum	44, 104	Testpublikum	84
Maßnahmen gegen Risiken und Schwächen	61	Umsatz	40-41, 44-45, 49, 50-53, 61, 65-67, 69, 72-73, 79
Materialaufwand	69, 72	Umsatzplanung	44, 66, 72
Materialkosten	52, 69, 70	Umsatzpotenzial	45
Meilensteine	41, 105, 106	Umsatzsteuer	67, 69, 75
Miete	38, 65, 69	Unternehmen	26-33, 34-41, 102
MitarbeiterInnen	17, 28-29, 32-33, 39-41, 49, 67-68	UnternehmensberaterInnen	86
Mitbewerber	38, 42, 49, 103-105	Unternehmensgegenstand	40
Motivation	27, 32, 40	Unternehmensziele	34, 39, 40, 102
Mundpropaganda	51	Unternehmerlohn	64, 69
Mustergliederung	17	USP	19, 24-25, 46, 55, 104
Mystery Shopping	52	Venture-Capital-Firmen	71
Nachfolgebörse	22, 85	Verbrauchsstatistiken	44
Näherungsrechnung	48-49	Verkaufspreis	55, 105
Netzwerke	20, 24, 29, 31, 33, 38-39, 49, 51, 53, 56-57, 86, 97, 99, 104, 106	Verlust	65, 70, 72-73, 74-75, 107
NEUFÖG	71, 75	Versicherungen	68-70, 76
OG	35, 36	Vertrieb	28, 43-44, 51, 55, 66, 105
Organigramm	28, 29, 33	Verwaltungs-, Administrationsaufwand	28-29, 52, 67
Organisation	26-27, 33, 60, 72, 79	Vision	34, 40, 79
Patente	23, 25, 47, 58, 103	Visitenkarten	53-55, 70
Pauschalpreise	65, 67	Wachstum	34, 39-41, 44, 61, 64, 71, 104
Personal	15, 22, 27, 33, 58, 45, 52, 58-59, 65, 70, 72-73, 107	Wachstumsszenarien	84
Personalkosten	69, 70, 107	Website	20, 28-29, 32, 41, 51, 53, 54-55, 56-57, 66-67, 70
persönliche Eignung	27, 33	Werbemails	54
Plan4You Easy	62, 64, 89, 101	Werbung	28-29, 50-51, 53, 54, 90
PR	51	Wirtschaftskammern	7, 18, 20, 26, 35, 47, 74, 86, 89-91, 99, 101
Preise	38, 41, 43, 44, 47, 50, 52, 53, 55, 58, 68, 70, 99, 105	WirtschaftsprüferIn	86
Preisgestaltung	50	Workshops zur Ideenfindung	21
Preiskampf	49	Zahlungsziel	55, 71
Preisnachlässe	53, 68	Zeitknappheit	31
Private-Equity-Fonds	71	Ziele	16, 33, 34-41, 50, 79
Produkt	18-25, 36, 39, 40, 43, 44-46, 59-52, 55, 56, 59, 66, 79, 9102-106	Zielgruppe	25, 40, 44-46, 48-49, 51, 53, 54-56, 79, 84
Qualitatives Wachstum	41	Zukunft des Unternehmens	39, 46, 79, 84

powered by



supported by



Ein Fonds der Stadt Wien

