

## DAS HANDBUCH

○ INFO



○ FEEDBACK



WETTBEWERB ○

## GRÜNDEN MIT KONZEPT.



## IMPRESSUM

**Medieninhaber und Verleger:** i2b – ideas to business, Initiative zur Erstellung eines Unternehmenskonzeptes, Liechtensteinstraße 111-115, Talent Garden Top 5.6, A-1090 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. Emanuel Bröderbauer, Mag. Lisa Rupp, Nicole Kus, BA, i2b;

MMag. Elisabeth Gumpenberger, Mag. Anton Chung, winnovation consulting gmbh

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

**Layout und Satz:** Alice Gutleiderer, design:ag ([www.designag.at](http://www.designag.at))

**Hersteller:** Kontext Druckerei GmbH

**Verlags- und Herstellungsort:** Wien, 12. Auflage, aktualisiert Jänner 2021

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

*Im Interesse einer einheitlichen Benennung wird in diesem Handbuch durchgängig das Wort „Businessplan“ synonym für „Unternehmenskonzept“, „Geschäftsmodell“, „Unternehmensfahrplan“ und „Geschäftsplan“ verwendet.*

# **GRÜNDEN MIT KONZEPT.**



**08-21**

## IDEEN ZUM LEBEN ERWECKEN

Mit i2b wird Ihre Idee  
Wirklichkeit

**10**

Unser Handbuch – Ihr Begleiter  
zum fundierten Businessplan

**11**

Das sagen unsere  
Wettbewerbs-Gewinner

**12**

FAQs

**18**



**22-91**

## DIE BAUSTEINE FÜR IHREN BUSINESSPLAN

Executive Summary **24**

Produkt bzw. Dienstleistung **26**

Markt & Wettbewerb **32**

Marketing & Vertrieb **42**

Unternehmen & Management **51**

Erfolgs- und Finanzplanung **72**

Umsetzungsplanung **88**

Die häufigsten Fehler  
in Businessplänen **90**



**92-101**

**DAS SERVICEANGEBOT  
VON i2b**

i2b ist Ihre Starthilfe

**94**

Unser Angebot an Sie

**95**

Gewinnen Sie  
mit Ihrem Businessplan

**96**

Adressen Gründerservice  
der Wirtschaftskammern

**98**

Adressen GründerCenter  
der Erste Bank und  
Sparkassen

**99**

netzWERK  
von i2b

**100**



**102-118**

**ANGEBOTE DER NETZ-  
WERKPARTNER VON i2b**



Förderprogramm der aws

**104**

Der kleine Steuerguide –  
Finanzministerium

**106**

Risiken kennen und vorsorgen –  
Wiener Städtische

**108**

Das Team von i2b

**112**

Stichwortverzeichnis

**113**

# VORWORT

## Unternehmertum stärken

Unsere Unternehmen schaffen, was ganz Österreich Zukunft gibt: Wertschöpfung, Wachstum, Arbeitsplätze. All das kommt eben nicht vom Unterlassen, sondern vom und von Unternehmen. Deshalb ist jede Unternehmensgründung ein Gewinn für ganz Österreich. Und deshalb verdienen alle Gründer und Jungunternehmer von Anfang an beste Unterstützung.

Als Wirtschaftskammern bieten wir etwa mit unserem Gründerservice spezifische Hilfestellung – mit innovativen Online-Tools und persönlicher Beratung – und laden Sie herzlich ein, unser gesamtes Leistungsspektrum zu nutzen. Parallel dazu arbeiten wir an besseren Rahmenbedingungen für unsere Unternehmen und konnten dabei – etwa bei neuen Finanzierungsformen oder steuerlichen Erleichterungen – wichtige Erfolge erzielen.

Angesichts des harten, aber chancenreichen Innovationswettbewerbs ist es immer wichtiger, gute Business-Ideen auch bestmöglich umzusetzen. Wir dürfen es uns nicht leisten, gute Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen zu „verschenken“ oder auf ihre Realisierung zu verzichten. Ein fundierter Businessplan liefert dabei wichtige Orientierung: Er sorgt dafür, dass die eigene Geschäftsidee richtig und konsequent umgesetzt werden kann. Und dass alle offenen Fragen klar beantwortet sind: von der Finanzierung über rechtliche Fragen bis zu den notwendigen Fachkräften.

Durch die Digitalisierung haben unsere Unternehmen heute einen ganz neuen Hebel in der Hand, um in Österreich, Europa und der Welt mit innovativen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen zu punkten. Diese Chance sollten wir uns nicht entgehen lassen. Egal, in welcher Branche Sie gründen und wie groß Ihr Unternehmen ist: Ihr unternehmerisches Engagement und Ihr kluger Business-Plan machen den Unterschied. Für Ihren Erfolg und für ganz Österreich.

**In diesem Sinn: Gratulation zu Ihrer Gründungs-Entscheidung – und Herzlich Willkommen in der großen österreichischen Unternehmerfamilie!**

**#schaffenwir**



*Dr. Harald Mahrer,  
Präsident der  
Wirtschaftskammer Österreich*

© BMW/B/Marek Knopp



Thomas Schaufler,  
Vorstand der Erste  
Bank Oesterreich

## Wir glauben an Österreichs Unternehmer

Laut des Mittelstandsberichts des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort gehören rund 328.900 Unternehmen in Österreich den kleinen und mittleren Betrieben an. Das sind beachtliche 99,6 Prozent aller Unternehmen, die Arbeitsplätze für 2 Millionen Beschäftigte bieten, von den insgesamt 3,74 Millionen Beschäftigten in Österreich. Österreichische KMU erzielen darüber hinaus mehr als 60 Prozent der Erlöse sowie der Wertschöpfung der heimischen Wirtschaft. 65 Prozent aller Lehrlinge in Österreich sind in KMU beschäftigt und insgesamt erwirtschaften sie einen Umsatz von 455 Milliarden Euro. Diese Zahlen unterstreichen, dass klein- und mittelständischen Unternehmen in Österreich ein ganz zentraler Motor unseres Landes sind.

Wir als Erste Bank sind auf allen Ebenen bemüht, die heimischen Unternehmen bei ihren finanziellen Angelegenheiten zu unterstützen. Das reicht von einer umfassenden Beratung, über Finanzierungen wie auch eine Unterstützung im täglichen Leben durch das beste Internetbanking für Businesskunden Telebanking Pro. Doch das wichtigste ist: Wir glauben an die heimischen Unternehmer und sind jedes Jahr überrascht, wie viele Menschen mit guten Ideen zu uns kommen und uns ihr Vertrauen schenken. Wir sind auch jedes Mal davon begeistert, wie mutig und engagiert sich viele Gründer ihrer Sache widmen und mit Zielstrebigkeit ihre Vision verfolgen.

Doch Visionen alleine reichen nicht, sondern es braucht auch einen Plan und deshalb unterstützen wir gemeinsam mit der WKO seit vielen Jahren die i2b Businessplan-Initiative. Denn das Wichtigste ist neben einer guten Idee auch eine sorgfältige Planung der Umsetzung. Um an das notwendige Kapital der Investoren, aber auch der Banken zu gelangen, um eine Idee umsetzen zu können, braucht es auch die entsprechenden Zahlen. Natürlich ist es schwierig Prognosen über zukünftige Geschäftsentwicklungen zu treffen, aber als Bank verfügen wir über einen großen Erfahrungsschatz über viele Branchen hinweg und können sehr gut einschätzen, welche Umsätze und Erträge in einem realistischen Rahmen liegen. Der Businessplan ist also das Fundament ihres zukünftigen Erfolges. Lassen Sie uns das solide setzen, dass darüber ein stabiles Unternehmen entstehen kann.

**#glaubandich**



08-21



## IDEEN ZUM LEBEN ERWECKEN



# MIT i2b WIRD IHRE IDEE WIRKLICHKEIT

Willkommen bei i2b, der größten Businessplan-Initiative Österreichs! Gemeinsam mit unserem Netzwerk an mehr als 150 ExpertInnen, Partnern und Sponsoren aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor arbeiten wir unermüdlich daran, für unsere GründerInnen einen Mehrwert zu schaffen.

Die Reichweite unserer Initiative ist beträchtlich: 2018 befanden sich 1.244 Businesspläne auf unserer Plattform. Unsere ExpertInnen haben 480 kostenlose, vertrauliche Fachfeedbacks für die eingereichten Businesspläne gegeben. Jährlich wird unser Handbuch, welches Sie gerade in Händen halten, von GründerInnen, BetriebsübernehmerInnen, Studierenden, SchülerInnen und Interessierten gelesen. Darüber hinaus wird unsere Website jährlich von rund 28.000 BesucherInnen aufgerufen, die dort Tools, Infomaterialien und Vorlagen für ihren Businessplan vorfinden. Hunderte Interessierte kommen darüber hinaus zu unseren Veranstaltungen und Fachvorträgen in allen Bundesländern. Unser jährliches Highlight ist unser österreichweiter i2b Businessplan-Wettbewerb, im Zuge dessen wir herausragende Businesspläne vor den Vorhang holen.

„i2b“, kurz für „ideas to business“ und wurde im Jahr 2000 ins Leben gerufen. Seit Herbst 2003 sind wir ein rechtlich eigenständiger Verein, dessen Mitglieder die Gründerservices der Wirtschaftskammern Österreichs sowie die Erste Bank und Sparkassen sind. Wir sind stolz, dass unsere Arbeit Früchte trägt: Nicht nur international erfolgreiche Start-ups wie *runtastic*, *shpock* und *bionic surface* konnten bereits von unseren Services profitieren, sondern auch etablierte Unternehmen wie *Sonnentor* nutzen unsere Tipps und Hilfestellungen für den Ausbau ihres Geschäfts.

# UNSER HANDBUCH – IHR BEGLEITER ZUM FUNDIERTEN BUSINESSPLAN

Ein durchdachter Businessplan ist die beste Vorbereitung für die erfolgreiche Unternehmensgründung, -übernahme oder -erweiterung: Wir sind der Meinung, dass jeder Mensch, auch ohne unternehmerische oder wirtschaftliche Vorbildung, einen Businessplan schreiben kann. Man muss sich nur hinsetzen und beginnen: Unser i2b Businessplan-Handbuch macht Sie Schritt für Schritt mit den wesentlichen Bausteinen eines Businessplans vertraut und gibt Ihnen Tipps und Tricks für die praktische Umsetzung. Darüber hinaus informieren wir Sie über unsere Supportleistungen wie dem Online-Werkzeug zum Businessplanschreiben auf „my i2b“ und unser Netzwerk, das auch Ihres werden kann.

**Wer weiß, vielleicht gewinnen Sie mit Ihrem Businessplan den nächsten i2b Wettbewerb?**





## DAS SAGEN UNSERE WETTBEWERBS-GEWINNER



*„Der i2b Businessplan Wettbewerb ist gerade für junge Unternehmen die perfekte Plattform, um einen großen Schritt nach vorne zu gehen und sich durch die Expertise der Jury weiterzuentwickeln. Der dritte Platz zeigt uns, dass wir mit unserer Arbeit und Philosophie auf dem richtigen Weg sind. Mit unserer Erfrischung „Bärnstein“ aus grünem Rohkaffee und Zutaten aus unserer österreichischen Natur haben wir ein Zwischenspiel aus Abenteuerlust und heimischer Vertrautheit geschaffen.“*

2015 als Startup von Martin & Lukas in St.Pölten gegründet steht Bärnstein für fruchtige natürliche Muntermacher aus Österreich.

Die Idee von unserem eigenen Getränk Bärnstein entstand während der Arbeit im Gasthaus „Vagötz'God“ in Sankt Georgen bei Sankt Pölten. Dabei haben wir bemerkt, dass der Kunde neuen Getränkeangeboten sehr aufgeschlossen gegenübertritt. Wir wollen dem Kunden etwas Wohlschmeckendes bieten, das neugierig auf mehr macht. Etwas Genussvolles, das man ohne Gedanken an versteckte Kalorien genießen kann. Etwas Erfrischendes, das gleichermaßen Energie für Tag und Nacht spendet. Etwas Einzigartiges, das geschmacklich und optisch in Erinnerung bleibt. Und so war die Idee zu Bärnstein geboren.

Bärnstein ist dein natürlicher Muntermacher aus Grünem Kaffee und heimischen Zutaten. So entsteht ein Zwischenspiel von Abenteuerlust und vertrauter Heimat. Eine Gratwanderung zwischen Harmonie und Gegensatz. Ein einzig-artiges Geschmackserlebnis, das die Neugierde und das Gemüt gleichermaßen weckt.

• [www.baernstein.com](http://www.baernstein.com)

*„i2b mit seinen Experten und Netzwerk war für uns ein sehr wichtiger Wegbegleiter, um aus der anfänglichen Idee einen strukturierten und umsetzbaren Businessplan zu entwickeln. Mit der Motivation und Bestätigung durch den 1. Platz Technologie freuen wir uns auf die nächsten Schritte!“*

Die Tattoo-Branche boomt wie nie zuvor. Die Tätowierung ist mitten im Mainstream angekommen. Wir kennen Tätowierstudios auf der ganzen Welt und wissen, dass alle Tätowierer mit den selben Problem zu kämpfen haben. Die Tätowiermaschine MAGERO® ist aus all den Bedürfnissen der Tattoo Artists entstanden. Wir befreien die Tätowierer von ihren Fesseln. Vollständige Kabelfreiheit sorgt für höchst komfortables Arbeiten am Kunden. Durch den Akku-Betrieb holen wir die Tätowiermaschine auf den heutigen Stand der Technik. Durch das Einpacken der Maschine mit einer kondom-ähnlichen Schutzhülle wird erstmals ein hoher hygienischer Standard garantiert. Gleiche Anforderungen und Technologie finden wir ebenso im Bereich Kosmetik (Permanent Make-Up) und der Ästhetische Medizin. Ein weiteres Wachstumssegment für die TCA Systems GmbH (Tattoo – Cosmetic – Aesthetical Medicine).

**[www.blackgold.tattoo](http://www.blackgold.tattoo)**



*„Die Nachfrage an unseren Produkten sowohl vom Endkunden, als auch von Fachhändlern ist bereits jetzt enorm, wozu mitunter der Sieg beim i2b Businessplan-Wettbewerb und die damit verbundene mediale Aufmerksamkeit maßgeblich beigetragen hat.“*

Das BLINOS Außenrollo ist die optimale und kostengünstige Alternative für Hitzeschutz in Mietwohnungen. Es hält die Räume kühl ohne zu verdunkeln. Es lässt Sonnenlicht durch und hält die Hitze draußen. Das BLINOS Rollo passt auf die gängigsten Fenster, ist einfach zu montieren und überzeugt durch Qualität.



Bereits im Sommer 2017 hat das Jungunternehmen seinen neuen Ansatz der Außenbeschattung zur beschadigungsfreien Montage erfolgreich am Markt positioniert. Mit dem Ohr ständig am Kunden wurde regelmäßig Feedback eingeholt. Die so gewonnenen Optimierungsansätze sind seitdem in die Weiterentwicklung des BLINOS Rollos eingeflossen. Durch die Rahmenkonstruktion ist das BLINOS Rollo nun auch dicht gegenüber Insekten – neben der Einfachheit ein weiterer Pluspunkt für das innovative Außenrollo, das zu 100% in Österreich produziert wird.

**[www.blinos.at](http://www.blinos.at)**



*„Wir können allen angehenden Gründern nur empfehlen, sich der Herausforderung i2b Businessplan-Wettbewerb zu stellen und die eigene Geschäftsidee von unabhängigen ExpertInnen prüfen und bewerten zu lassen!“*

Das Internet geht nicht? Der Drucker spinnt schon wieder? Die Eltern bräuchten Hilfe bei ihrem neuen Smartphone oder die Großmutter bei ihrem Fernseher? oder ärgert sich gelegentlich über lästige Probleme mit der Technik – oder kennt zumindest genügend Leute, die immer wieder Hilfe bei der Bedienung ihrer Geräte benötigen. Das gehört seit kurzem der Vergangenheit an: Das Start-Up HELFERLINE hat ausgehend von Wien erfolgreich ein Netzwerk aufgebaut, das technisch geschickte Personen mit hilfesuchenden Anwendern zusammenführt. Besonders niedrige Kosten ermöglichen es erstmals auch jedem privaten Haushalt, jederzeit technischen Support direkt zu Hause zu erhalten. Die Techniker („Helferlein“) werden über eine eigens entwickelte, innovative Smartphone-App vernetzt, der Kunde kann bequem über eine kostenlose Hotline buchen. Die HELFERLINE-Zentrale verteilt eingehende Aufträge intelligent über die Smartphone-App an verfügbare, qualifizierte Techniker. Dank des Netzwerks entfallen lange und teure Anfahrtszeiten, zudem kann für jedes Problem ein passender Spezialist geschickt werden.

**[www.helferline.at](http://www.helferline.at)**



*„Speziell zu Beginn und in der Gründungsphase ist es extrem wichtig seine Komfortzone zu verlassen, aktiv auf potentielle Kunden und User zuzugehen und seine Idee frühzeitig zu testen, weiterzuentwickeln und qualitatives Feedback zu sammeln. Nur mit vollem Konsumer-Fokus ist es möglich ein Produkt mit großem Mehrwert zu entwickeln.“*

Vor mittlerweile knapp vier Jahren ist hokify mit dem ambitionierten Ziel angetreten, Unternehmen eine digitale Plattform zu bieten, um schnell und einfach neue Mitarbeiter aus dem bluecollar-Bereich zu finden und um Jobsuchenden einen mobilen und modernen Such- und Bewerbungsprozess zu bieten.

Und jetzt? Es arbeiten mittlerweile 32 MitarbeiterInnen bei hokify. Mehr als 400.000 aktive NutzerInnen verwenden hokify monatlich zur Jobsuche und versenden pro Monat 50.000+ Bewerbungen. 24.000 registrierte Arbeitgeber werden durch die mobile Job-Plattform bei der Mitarbeiter-suche unterstützt. Damit ist hokify die größte mobile Job-Plattform Österreichs.

**[www.hokify.com](http://www.hokify.com)**



*„Die Teilnahme am i2b Businessplan-Wettbewerb und das damit verbundene Experten-Feedback hat uns geholfen, unseren Businessplan zu perfektionieren.“*

Während der Zeit ihres Doktoratsstudiums an der Medizinischen Universität Graz stellten Philipp Kainz und Michael Mayrhofer-Reinhartshuber fest, dass sehr viele biologische Proben sowohl im Forschungs-, als auch im Routinebetrieb manuell untersucht werden müssen. Das ist nicht nur ermüdend, zeit- und kostenintensiv, sondern auch fehleranfällig, subjektiv und schwer reproduzierbar. Schnell wurde ihnen klar, dass dies nicht nur an den Universitäten, sondern auch in vielen Unternehmen in den Life Sciences und der Industrie der Fall ist. Aus diesem Grund beschlossen die beiden nach Abschluss ihres Studiums, ein Unternehmen zu gründen, das sich genau dieser Probleme annehmen sollte – somit war KML VISION geboren. Nach einer ersten Phase, in der KML VISION kundenspezifische Softwarelösungen entwickelte, folgte mit Anfang 2017 der Eintritt in den High-Tech Startup-Inkubator Science Park Graz. Seitdem arbeitet KML VISION an einer Cloud-Plattform zur intelligenten digitalen Bildanalyse.

**[www.kmlvision.com](http://www.kmlvision.com)**





*„Die i2b Businessplan-Initiative ist eines der Sprungbretter bzw. eine der Möglichkeiten, die man keinesfalls auslassen sollte. Wir hatten das große Glück auf Anhieb den Gesamtsieg einzufahren, was vermutlich auch an unserem unkonventionellen aber doch ausgefeilten Businessplan lag. Das Fachfeedback hat uns sehr darin bestätigt, dass wir nicht nur Flausen im Kopf haben, sondern, dass unser Konzept tatsächlich aufgehen kann – das hat uns sehr gefreut und noch mehr motiviert! Besonders das i2b-Team ist hier zu erwähnen,*

*welches uns gut beraten hat und sich wirklich Mühe geben hat, uns zur Wettbewerbsteilnahme zu motivieren. Danke dafür!“*

Mit öKlo treffen wir den Zeitgeist – wir haben eine Alternative – chemiefreie, geruchlose & mobile Komposttoiletten. Unser WC besteht aus Holz und Eisen. D.h. alle Teile eines WCs sind einzeln austauschbar und somit beginnt hier bei uns schon die Nachhaltigkeit. Wir verwenden Abfallprodukte wie Sägespäne zur Geruchsbindung – d.h. unsere WCs sind komplett geruchsneutral. Gestank gibt es keinen. Und wir verschwenden auch kein Wasser. Weiters sind die WCs um einiges luxuriöser als Plastik-WCs. Probiert aus!

● [www.oeklo.at](http://www.oeklo.at)





## FREQUENTLY ASKED QUESTIONS (FAQS)

### • 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.

### • Wie umfangreich soll der Businessplan sein?

In der Kürze liegt die Würze: Üblicherweise umfasst ein Businessplan 20 bis 30 Seiten (ohne Anhang). Letztlich zählt neben der Vollständigkeit die Prägnanz der Inhalte.

### ◉ **Wer braucht ihn und wer soll ihn lesen?**

Jeder, der ein Unternehmen gründet oder übernimmt, braucht einen Businessplan. Machen Sie niemals einen Businessplan nur für die Bank, eine Förderinstitution oder einen Wettbewerb. Machen Sie ihn für sich selbst: Es gibt keine bessere Möglichkeit, eine Unternehmensgründung umfassend vorzubereiten. Bitten Sie im Entwurfsstadium Menschen Ihres Vertrauens um kritisches Feedback zu Ihrem Businessplan. Wenn er fertig ist, können Sie ihn je nach Bedarf an GeschäftspartnerInnen, wichtige KundInnen, Ihre/n SteuerberaterIn oder Kapitalgeber wie Förderinstitutionen, Banken, Business Angels und Venture-Capital-Geber weitergeben. Achtung: Dieses Dokument legt Ihre Strategie offen und ist nicht für die Augen der Konkurrenz gedacht.

### ◉ **Was bringt er?**

Studien zeigen, dass Gründungen mit Businessplan erfolgreicher verlaufen als ohne. Denn beim Niederschreiben wird deutlich, ob die Idee wirklich ausgereift ist, welche Informationen noch fehlen und wie das Unternehmen konkret aussehen könnte. Gleichzeitig entsteht ein Fahrplan, der durch die chaotische Gründungs- oder Übernahmephase führt, und Steuerungsinstrumente für die Zeit danach gibt.

### ◉ **Wie viel Zeit beansprucht er?**

Die meisten (angehenden) UnternehmerInnen feilen mehrere Monate am Businessplan, schließlich müssen dazwischen immer wieder Fakten recherchiert werden. Nehmen Sie sich die Zeit, die Sie brauchen, um jede Leitfrage fundiert abarbeiten zu können. Ähnlich einer Frucht müssen auch der Businessplan und die dahinterliegenden Überlegungen reifen.

### ◉ **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 lebendes 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.

### ◉ **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 Businessplan aus einem Guss ist.



● **Benötige ich für einen Businessplan eine bestimmte Vorbildung?**

Nein. Was Sie brauchen, ist Hausverstand sowie die Bereitschaft, Neues dazuzulernen und Ihre wirtschaftlichen Kenntnisse auszuweiten.

● **Womit soll ich beginnen?**

Beginnen Sie dort, wo Sie schon exakte Pläne haben. Das ist vielleicht bei den Kapiteln Produkt- bzw. Dienstleistung oder Unternehmen & Management der Fall. Nachdem Sie diese Kapitel grob skizziert haben, widmen Sie sich in aller Ausführlichkeit dem Kapitel Markt & Wettbewerb – oft eines der herausforderndsten Kapitel. Sobald Sie ein gutes Marktverständnis entwickelt haben, können Sie 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
- Beschreibung des Produktes bzw. der Dienstleistung
- Markt & Wettbewerb
- Marketing & Vertrieb
- Unternehmen & Management
- Erfolgs- und Finanzplanung
- Umsetzungsplanung
- Anhang samt Lebensläufen und Tabellen

● **Wie viele Jahre sollen im Businessplan geplant werden?**

Drei bis fünf Jahre, wobei nur das erste Jahr im Detail, also monatlich, dargestellt werden sollte.

● **Gibt es eine Vorlage, die ich nutzen kann?**

Ja. Im Arbeits- und Planungsbereich „my i2b“ auf [www.i2b.at](http://www.i2b.at) können Sie Ihren Businessplan direkt mittels Online-Assistenten Schritt für Schritt, Kapitel für Kapitel erarbeiten und mittels Export-Funktion auch jederzeit offline verwenden.

Mit Plan4You Easy bietet die Wirtschaftskammer ein Planungstool für den Finanzteil an: <https://www.gruenderservice.at/businessplan>





22-91



# DIE BAUSTEINE FÜR IHREN BUSINESSPLAN





# EXECUTIVE SUMMARY

Verzichten Sie niemals auf die Executive Summary: Ein Businessplan ohne diesen Teil wirkt unprofessionell und wird von vielen ExpertInnen erst gar nicht in die Hand genommen.

Kurz und prägnant – so lautet das Motto. Auf maximal zwei Seiten soll die wörtlich übersetzte „Übersicht für Führungskräfte“ binnen kürzester Zeit potenzielle GeschäftspartnerInnen, Kapitalgeber (wie Banken und Förderstellen), VermittlerInnen und viele andere von Ihrer Idee begeistern. Weckt Sie keine Neugierde, so wird mit hoher Wahrscheinlichkeit Ihr gesamter Businessplan nicht gelesen. Am besten verfassen Sie die Executive Summary erst, wenn Sie alle anderen Kapitel abgeschlossen haben. Schließlich haben Sie zu diesem Zeitpunkt bereits alle Informationen zusammengetragen und ein klares Bild Ihrer Unternehmensgründung.

Im Businessplan selbst soll die Executive Summary aber ganz am Beginn stehen. Sie ist nicht die Einleitung Ihres Businessplans, sondern gibt die Quintessenz Ihres gesamten Projekts wieder. Spannende und wesentliche Punkte, die Sie hier nicht erwähnen, werden von Außenstehenden mit hoher Wahrscheinlichkeit gar nicht wahrgenommen.

## ● 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 vermittelt eindrucksvoll, warum potenzielle KundInnen Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung brauchen.
- Sie bietet dem/der LeserIn eine Zukunftsvision über die Entwicklung des Unternehmens inklusive der Schlüsselzahlen aus der Finanzplanung.
- Sie besticht durch Klarheit, Prägnanz und kurze Sätze ohne Fremdwörter und ist maximal zwei Seiten lang.
- Sie ist ein eigenständiges Dokument, das auch dann verwendbar ist, wenn man es aus dem Businessplan herauskopiert.

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? Fehlen wesentliche Aussagen? Wird Faszination vermittelt?

### ● EIN TIPP: ÜBEN SIE DEN ELEVATOR PITCH

Wer weiß, vielleicht laufen Sie morgen Ihren ersten KundInnen, dem langersehnten Geldgeber oder einer Mentorin über den Weg, die Ihnen Kontakte und Büroraum bieten könnte? Wer einen „Elevator Pitch“ vorbereitet hat, ist für solche Gelegenheiten gerüstet. Elevator Pitch heißt wörtlich übersetzt „Verkaufsgespräch im Lift“ und steht für eine 30-sekündige mündliche Kurzpräsentation, 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?“

## i2b LEITSYSTEM: DAS KAPITEL EXECUTIVE SUMMARY



Die Leitfragen der Executive Summary sollten Sie nach dem Verfassen der vorhergehenden Kapitel sehr rasch beantworten können. Beschränken Sie sich in der Beantwortung der Fragen dabei auf das Wesentliche.

- **Was ist Ihre Produkt- oder Dienstleistungs-idee? Was sind Ihre Alleinstellungsmerkmale? Warum wird das Vorhaben erfolgreich sein?**
- **Welche Kompetenzen und Erfahrungen haben Sie bzw. Ihr Team?**
- **Beschreiben Sie die geplante Rechtsform, die Unternehmensstruktur und den aktuellen Status der Gründung.**
- **Wer sind Ihre KundInnen und wie wollen Sie diese erreichen?**
- **Welchen Gesamtkapitalbedarf hat das Unternehmen und welche Finanzierungsquellen sollen zur Deckung verwendet werden?**
- **Welche Ergebnisse erwarten Sie in den ersten drei Geschäftsjahren und wann erreicht Ihr Unternehmen die Gewinnzone?**



# PRODUKT BZW. DIENSTLEISTUNG

Was macht eine gute Geschäftsidee aus? Diese Schlüsselfrage steht meist zu Beginn jeder unternehmerischen Reise. Ein Blick auf die Gründungslandschaft in Österreich zeigt, dass die Palette der Tätigkeiten weit gefächert ist. Neben dem boomenden Online- und Technologiesektor sind auch Handwerks- und Gewerbeberufe immer noch wichtig und gefragt. 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 KundInnen 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 angeboten wird.

## ○ EINE GUTE GESCHÄFTSIDE E 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.



## ● DAS SOLLTEN SIE BEACHTEN

Überlegen Sie, ob es Sinn macht, für verschiedene KundInnengruppen unterschiedliche Varianten anzubieten. Auf diese Weise können Sie unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

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.

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.



## ● SO PRÜFEN SIE IHRE GESCHÄFTSIDEEN

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 technische Revolution begann mit einem Flop.

Die Geschäftsidee 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 KundInnen geben könnte. Doch Achtung: Manche Menschen lehnen Neuerungen kategorisch ab. Suchen Sie sich offene, aufgeschlossene GesprächspartnerInnen.
- 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.
- 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 schützenswert.
- 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 in passenden Online-Foren bzw. Marktplätzen bewerben. Was kommt gut an, was weniger gut?
- Suchen Sie in der Nachfolgebörse, ob ein geeignetes Unternehmen einen Nachfolger sucht ([www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)) oder steigen Sie in ein fertiges Franchisesystem ein. Reinschnuppern können Sie unter [www.franchiseboerse.at](http://www.franchiseboerse.at) bzw. [www.franchiseportal.at](http://www.franchiseportal.at)

## ● DAS MACHT SICH GUT IN IHREM BUSINESSPLAN: USP

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. Vor allem für GründerInnen ist es wichtig, den eigenen USP zu definieren und diesen auch klar kommunizieren zu können. Der USP ist oftmals das entscheidende Verkaufsargument, um erste KundInnen und PartnerInnen für das eigene Unternehmen zu finden.





# i2b LEITSYSTEM:

## DAS KAPITEL PRODUKT BZW. DIENSTLEISTUNG

### ● **Beschreiben Sie detailliert Ihr Produkt bzw. Dienstleistungsangebot.**

Seien Sie sich im Klaren über jene Leistungen und Produkte, die Sie Ihren KundInnen 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. Es ist ein Irrtum zu glauben, Ihre Idee müsste revolutionär neu sein. Viele UnternehmerInnen sind mit einer Kombination aus alt und neu erfolgreich. Vergewissern Sie sich auch, dass Ihre Idee gesetzeskonform ist und nicht gegen Umweltrichtlinien, Gewerbeordnung oder andere Normen verstößt.

### ● **Beschreiben Sie die Stärken und Schwächen Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung im Vergleich zu jenen der HauptkonkurrentInnen.**

Zeigen Sie, dass Sie einen Überblick über Ihren Markt haben. Wo ordnet sich Ihr Produkt im bestehenden Angebot der Konkurrenz ein? Dabei sollten Sie keine Scheu davor haben, auch auf die Schwächen Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung einzugehen. Dies zeigt, dass Sie eine realistische Herangehensweise haben und sich der Herausforderungen im Klaren sind.

### ● **Wie ist der aktuelle Entwicklungsstand Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung (z.B. Prototyp, Proof of concept)?**

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.

### ● **Benötigen bzw. haben Sie Patente, Lizenzvereinbarungen? Haben Sie sich Gedanken über den Markenschutz gemacht?**

Beschreiben Sie, welche formalen Schritte noch notwendig sind, um Ihr Produkt bzw. Dienstleistung erfolgreich auf den Markt zu bringen und welche Kosten damit verbunden sind. Achten Sie auf Geheimhaltung bei neuen technischen Lösungen: Um Patentschutz zu bekommen, dürfen diese zuvor nicht veröffentlicht worden 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 von Markennamen.



● **Welchen Nutzen haben Ihre KundInnen, wenn Sie Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung kaufen?**

Beschreiben Sie den Mehrwert, den Sie für Ihre KundInnen durch Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung generieren: Nehmen Sie Ihren KundInnen Arbeit ab? Sparen Sie ihnen Zeit oder Kosten? Liefern Sie bessere Qualität? Oder überhaupt etwas Neues? Überlegen Sie sich auch, in welchen verschiedenen Lebensbereichen (privat, beruflich, etc.) Ihre KundInnen einen Nutzenzuwachs erhalten.

● **Welche drei Aussagen definieren Ihr Alleinstellungsmerkmal „USP“?**

Wichtig ist 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?

● **Welche Konkurrenzprodukte (zur Erfüllung des gleichen KundInnenbedürfnisses) existieren bereits oder sind in Entwicklung?**

Geben Sie einen Überblick über existierende Konkurrenzprodukte. Befinden Sie sich alleine auf weiter Flur oder springen Sie in einen Teich mit vielen großen Fischen? Dieser Umstand spielt für ihre weiteren strategischen Überlegungen eine wichtige Rolle.

● **Inwieweit ist Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung in den Bereichen Umwelt- und soziale Auswirkungen, effiziente Nutzung von Energie- und Informationsströmen, Verwendung erneuerbarer/nachwachsender Rohstoffe/Energie, etc. innovativ?**

Beschreiben Sie die Wirkungen Ihres Produkts auf Gesellschaft und/oder Umwelt. Dies stärkt seine Relevanz und hilft dabei, Investoren und andere wichtige potentielle Partner an Bord zu holen.

● **Wie wird Ihr Produkt hergestellt bzw. wie wollen Sie es produzieren (inkl. technische Merkmale und Daten) und was benötigen Sie dafür?**

Beschreiben Sie, welche Ressourcen (Zeit, Material, Personal, etc.) für die Herstellung Ihres Produktes notwendig sind. Verfügen Sie bereits über Produktionsmittel oder müssen Sie diese erst beschaffen? Auch die Zeitkomponente spielt hier eine wichtige Rolle.

● **Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung sehen Sie vor?**

Ihr Produkt kann als Idee noch so gut sein. Wenn am Ende des Tages die Qualität nicht stimmt, wird der wirtschaftliche Erfolg ausbleiben. Wie wollen Sie sicherstellen, dass Ihr Produkt bzw. Dienstleistung eine konstant hohe Qualität aufweist?



# MARKT & WETTBEWERB

Wie soll man sich typische KundInnen 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 KundInnen es im ersten, zweiten und dritten Jahr sein werden: 5, 100, gar 1000? Es sollte Sie nicht beunruhigen, wenn Sie nur vage Vorstellungen von „Ihrem Markt“, also der Summe Ihrer KundInnen haben. Viele GründerInnen sind diesbezüglich vor allem am Anfang ratlos. Es gibt aber viele verschiedene Informationsquellen, die einem schnell dabei helfen, ein besseres Verständnis über den eigenen Markt zu bekommen: Potenzielle KundInnen, LieferantInnen und KonkurrentInnen, Interessensverbände und Marktforschungsunternehmen, Fachzeitschriften und -bücher, Internet, etc.

Freilich, 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. Verzweifeln Sie 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 zu finden.

## ● DIE DREI SCHLÜSSELFRAGEN, AUF DIE ES ANKOMMT

- 1** Was ist Ihr Markt? Wie tickt er?  
Sprich: Wie lauten seine (geheimen) Regeln?
- 2** Wie groß ist Ihr Markt und wie entwickelt er sich?
- 3** Wer sind Ihre KonkurrentInnen?



## ● 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 in Bezug auf Preise, Nachfrage u.ä.

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. Beispielsweise können Sie als ModedesignerIn in unterschiedliche Branchen fallen, je nachdem ob Sie nur eine kleine örtliche Boutique betreiben oder Ihre Produkte auch über einen Onlineshop international vertreiben.

### 2. DER MARKT

Mit dem Markt 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) KundInnen. Ihn müssen Sie kennen, damit Sie wissen, wo und wie Sie nach KundInnen 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/des ModedesignerIn zu bleiben: Als örtliche Boutique wird sich Ihr Markt hauptsächlich auf die jeweilige Stadt bzw. den jeweiligen Ort beziehen. Durch einen Onlinevertrieb könnte sich Ihr Markt auf mehrere Länder oder sogar auf mehrere Kontinente ausdehnen.

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, pro Zahnbürste werden durchschnittlich 1,50 Euro ausgegeben (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

Start-up-Unternehmen können nur in den seltensten Fällen den gesamten Markt bedienen. Deshalb sollten Sie sich auf eine oder mehrere KundInnengruppen 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 praktisch nicht mehr existente Zielgruppe „Büros, in denen nur mit Schreibmaschinen geschrieben wird“ zu spezialisieren, ist im Computerzeitalter nicht anzuraten. Zielgruppen sind etwas sehr Individuelles und hängen von der Geschäftsidee, dem Standort und den Kompetenzen ab, die Sie mitbringen. Darüber hinaus werden viele Entscheidungen – Marketingauftritt, Kommunikationskanäle, Preisgestaltung, etc. – aufgrund der jeweiligen Zielgruppe getroffen.

#### **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 FirmenkundInnen 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 KundInnen

- 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)?

Es ist ratsam, zu Beginn mit nur wenigen Zielgruppen zu starten. Denn je mehr Zielgruppen Sie auf einmal bedienen wollen, desto größer ist 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 beispielsweise der ehemalige Arbeitgeber unter den ersten KundInnen.





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

Bewerten Sie Größe und mögliche Umsatzpotenziale, 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 beim 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>

## 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 grund-

<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).



sätzliche 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?

### **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 GesprächspartnerInnen 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. 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.

Im Internet lässt sich mittlerweile eine Fülle an nützlichen Daten finden:

- Die Statistik Austria bietet seriöse Informationen über Österreichs Wirtschaft, Gesellschaft und Politik: [www.statistik.at](http://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](http://www.wko.at).
- Die Sparkassen der Erste Bank bieten einen kostenlosen Online Branchen Check unter <https://branchencheck.sparkasse.at>
- Nicht nur Finanz-, sondern auch Unternehmensdaten liefert die Österreichische Nationalbank unter [www.oenb.at](http://www.oenb.at).
- Marktberichte zum Kaufen gibt es unter [www.infobroker.de](http://www.infobroker.de), [www.gfk.at](http://www.gfk.at), [www.prognos.com](http://www.prognos.com), <http://at.nielsen.com>, [www.markt-studie.de](http://www.markt-studie.de).  
Nachteil: relativ hohe Preise.
- Internationale Unternehmensdaten bietet <http://amadeus.bvdep.com>.  
Registrieren Sie sich für einen Test. Dieser ist kostenlos.
- Das ServiceCenter Geschäftslokale der Wirtschaftskammer Wien bietet kostenfrei Standortanalysen für jede Adresse innerhalb Wiens an. Eine Analyse beinhaltet Informationen über Einzugsgebiet, Soziodemographie der Wohnbevölkerung, Branchenmix, Mitbewerber vor Ort, Kaufkraftdaten und Passantenfrequenzen.  
Weitere Informationen unter [www.freielokale.at](http://www.freielokale.at) -> Standortinformationen.



- 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 „tecnet“ 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 „tecnet“ vom Wirtschaftsministerium gefördert wird. Infos unter [www.awsg.at](http://www.awsg.at).
- Suchen Sie nach Patenten, auch jenen der Konkurrenz, auf <http://at.espacenet.com>, [www.depatisnet.de](http://www.depatisnet.de) oder <http://ip.thomsonreuters.com/>.
- Ist Ihr Markt von Gerichtsentscheidungen und Gesetzestexten betroffen: [www.ris.bka.gv.at](http://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 AnsprechpartnerInnen 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 LieferantInnen und KundInnen sind zwar schwer zugänglich, Hartnäckigkeit 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 topaktuell, 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.

# i2b LEITSYSTEM:

## DAS KAPITEL MARKT & WETTBEWERB



- **Beschreiben Sie hier den Gesamtmarkt (Marktsegmente, Branchen, Länder, etc.) und die wichtigsten Kennzahlen (Marktvolumen, Marktanteil, Marktpotenzial).**

Hier geht es um den großen Überblick. Zeigen Sie, dass Sie sich intensiv mit Ihrem Gesamtmarkt auseinandergesetzt haben und über die relevanten Zahlen Bescheid wissen. Hier lohnt es sich wirklich, Zeit und Energie zu investieren. Gute Marktinformationen sind Gold wert – nicht nur zu Beginn einer unternehmerischen Tätigkeit.

- **In welchen Märkten möchten Sie Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung anbieten und warum?**

Beschreiben Sie, welche Marktsegmente für Ihr Produkt bzw. Dienstleistung in Frage kommen und welche davon zu Beginn am attraktivsten sind. Segmentieren Sie den Markt in Kategorien, die in Ihrem Geschäftsfeld sinnvoll sind, und begründen Sie diese Einteilung.

- **Definieren Sie die Zielgruppen, die Sie mit Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung ansprechen wollen.**

Legen Sie Ihre Zielgruppe fest und beschreiben Sie ihre Merkmale sowie kaufentscheidende Faktoren wie Altersgruppe, Interessen, Vorlieben, Werte, Verhaltensweisen, etc.

Achten Sie darauf, nicht 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.

- **Welche Trends zeichnen sich ab und welche Auswirkungen kann das auf Ihre marktgerichteten Aktivitäten haben?**

Beschreiben Sie aktuelle Marktentwicklungen. Besonders interessant sind Technologie-getriebene Veränderungen sowie neue Trends im KundInnenverhalten. Auf welche Art und Weise berücksichtigen Sie diese Trends und nützen diese sogar für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung?



○ **Welchen Anteil am Gesamtmarkt streben Sie an? Wie hoch schätzen Sie Ihr Absatzpotenzial ein? Idealerweise für die nächsten 5 Jahre.**

Zeigen Sie, basierend auf Ihren Berechnungen über den Gesamtmarkt, wie die Zahlen und Fakten für Ihren Zielmarkt aussehen. Versuchen Sie, plausible Einschätzungen für die Zukunft niederzuschreiben. Wichtig zu beachten: Das Absatzpotenzial beschreibt die Gesamtheit Ihrer möglichen Absätze. Es ist also ok, wenn Sie Ihr Absatzziel für die Einstiegsphase niedrig ansetzen, da die Markteroberung schrittweise erfolgen wird.

○ **Wettbewerb: Wer ist Ihre Konkurrenz (Zahlen, Daten, Fakten)? Wie viele Anbieter gibt es derzeit insgesamt?**

Führen Sie die wichtigsten 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. Kein Wort über die Konkurrenz zu verlieren, ist kein Zeichen von konkurrenzloser Stärke, sondern von Realitätsverweigerung. Jedes Unternehmen hat eine gewisse Konkurrenz.

○ **Welche Verkaufsstrategie hat Ihr Mitbewerb? Können Sie sich abgrenzen?**

Differenzieren können Sie sich nicht nur durch das Produkt bzw. die Dienstleistung, sondern auch durch eine ausgefeilte Verkaufsstrategie. Attraktivere Zahlungskonditionen, ein bequemer Lieferservice bis zur eigenen Haustür oder andere Eigenschaften Ihres Angebots können durchaus ein überzeugendes Argument für neue KundInnen sein.

○ **Wie wird Ihr Mitbewerb auf Ihren Markteintritt reagieren?**

Beschreiben Sie, welche Handlungen Ihre Mitbewerber tätigen werden und unterlegen Sie ihre Prognosen mit schlüssigen Argumenten. Somit zeigen Sie, dass Sie sich Gedanken gemacht haben und auf den Markteintritt vorbereitet sind.

○ **Bestehen Abhängigkeiten zu LieferantInnen, KundInnen oder Mitbewerbern?**

Untersuchen Sie die Regeln des Marktes. Beschreiben Sie Abhängigkeiten, dominierende Partnerschaften oder Netzwerke, Rivalitäten oder auch Bedrohungen wie zum Beispiel Facharbeitermangel.

● **Gibt es (rechtliche, wirtschaftliche, regionale, etc.) Markteintrittsbarrieren? Und wie wollen Sie damit umgehen?**

Überlegen Sie sich, ob Ihr Produkt einfach von KonkurrentInnen kopiert werden kann, ob kritische Anfangskosten bestehen, und wie Sie sich generell vor Nachahmung schützen wollen. Des Weiteren spielen wirtschaftliche und rechtliche Aspekte wie etwa spezielle Besteuerungen oder Industrie-spezifische Gesetze eine wichtige Rolle.





# MARKETING & VERTRIEB

„Ein gutes Produkt spricht für sich selbst. Wer tüchtig ist, wird immer KundInnen finden.“ Sprüche wie diese erwecken den Eindruck, dass ein gutes Unternehmen ohnehin von selbst läuft und Ausgaben für Marketing hinausgeworfenes Geld sind. Die Wahrheit ist jedoch eine andere: KundInnen 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 KundInnen 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 KundInnen vertreiben und schließlich
- 4** wie Sie mit Ihren potenziellen KundInnen 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 umzusetzen. 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 KundInnen 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 KundInnen heranzuführen. 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. Hier ein Überblick über die grundsätzlichen Möglichkeiten:

- **Corporate Identity:** Logos, Schriftzüge, Symbole und Farben, die dem Unternehmen ein einheitliches Gesicht und einen hohen Wiedererkennungswert geben.
- **Preisgestaltung:** Der Preis ist ein Signal an Ihre KundInnen, hat also eine eigene Aussagekraft. Mehr dazu unten („So finden Sie Ihren Marktpreis“).
- **Vertrieb:** Sie können Ihre Produkte entweder
  - direkt vertreiben, zum Beispiel über einen eigenen Webshop, Außendienst, eine oder mehrere Geschäftslokale, bei Veranstaltungen oder
  - indirekt vertreiben, zum Beispiel über HändlerInnen (auch im Web) oder AgentInnen.

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

### • **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 Medien über Ihr Unternehmen, Ihre Produkte oder Veranstaltungen; Sponsoring von Vereinen oder KünstlerInnen.
- Netzwerken: Knüpfen von Kontakten zu MeinungsbildnerInnen und potenziellen KundInnen.

Wichtig ist, dass die ausgewählten Maßnahmen in ihrer Gesamtheit zueinander und zum Unternehmen passen. Viele Maßnahmen entfalten ihren Nutzen nur in Kombination mit anderen Maßnahmen.



## 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 KundInnen das akzeptable Preisniveau vor – und nicht Sie selbst. Der beste Weg dazu ist, noch vor dem eigentlichen Start Mystery Shopping zu betreiben und BranchenkennerInnen zu befragen. Denn nach dem Start sind Sie ein/e KonkurrentIn und kommen schwerer an wahrheitsgemäße Informationen. Holen Sie, als vermeintlicher Kunde, Angebote von Firmen in Ihrer Branche ein. Von Vorteil ist es dabei, die Preise der unmittelbaren Konkurrenz zu kennen. Dann können Sie 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 oder bei telefonischen Firmenauskünften: In der Praxis werden die offiziellen Preise oft stark unterboten. Starten Sie mit „Mondpreisen“, holen Sie sich als AnfängerIn eine blutige Nase.

**2** 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 HändlerInnen: 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.

ZIELKOSTENRECHNUNG	
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
<b>Marktpreis</b>	<b>50,00 Euro</b>

Die Arbeitskosten ergeben sich aus der Zeit, die Sie oder Ihr Personal pro Stück braucht. Eine Kalkulationshilfe für die Kosten je Arbeitsstunde 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 Verwaltung, Gewinnung von KundInnen oder Energie.

Beispiel für eine Dienstleistung: Angenommen, Ihr jährlicher Wunschsatz 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.

STUNDENPREISKALKULATION	
Wunschsatz	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>

### 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 puncto Wunschsatz herunterzuschrauben – außer Sie fahren eine klare Qualitätsstrategie und können Ihren KundInnen 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 intensiver erklären und braucht daher mehr Zeit für die Akquisition von KundInnen. Wer hingegen zu günstig ist, signalisiert geringe Qualität. Zu Beginn empfiehlt es sich, bewusst Kennenlern-Angebote anzubieten und besonders gute Arbeit zu leisten. Mit günstigen Preisen können Sie oft 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 KundInnen, die den alten Preis nicht gewöhnt sind, manchmal leichter als bei StammkundInnen. Klug ist es, nicht nur einen Preis festzulegen, sondern mehrere, indem Sie zum Beispiel verschiedene Pakete schnüren oder KundInnen, die öfter bei Ihnen kaufen 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.

- 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 einfach aktualisieren.
- Achten Sie darauf, dass Sie auf Ihrer Website nur Leistungen anbieten, die Ihrem Berechtigungsumfang entsprechen. Übertretungen des Berechtigungsumfanges stellen einen Verstoß gegen § 1 UWG (Gesetz gegen Unlauteren Wettbewerb) dar und könnten von ihren Mitbewerbern bei der zuständigen Behörde angezeigt werden.
- Wer mit seinem Unternehmen im World-Wide-Web schnell gefunden werden will, sollte zusätzlich das Angebot der zahlreichen Online-Foren und Plattformen im Web nutzen.

- Werbemails sind günstig, dürfen aber nur versandt werden, wenn der/die EmpfängerIn vorher zugestimmt hat. Infos: [www.wko.at/werbemails](http://www.wko.at/werbemails). Auch Massenmails, die keine Werbung enthalten, sind ohne Zustimmung der EmpfängerInnen verboten, sofern sie an mehr als 50 Adressen gehen. Laut Telekommunikationsgesetz (TKG) ist übrigens auch die Kundenakquisition per Telefon verboten – das gilt sowohl für Anrufe bei Privatpersonen als auch bei Unternehmen.
- Denken Sie über Online-Werbung auf Websites nach, die von Ihrer Zielgruppe häufig besucht werden. Auf gut besuchten Websites sind oft Werbebanner platziert, die per Weblink mit der eigenen Homepage verbunden werden können.
- Kaum etwas wirkt stärker als Mundpropaganda: Bitten Sie zufriedene KundInnen, Ihr Unternehmen weiterzuempfehlen. Listen Sie ReferenzkundInnen auf Ihrer Website auf.
- Besetzen Sie aktuelle und unkonventionelle Themenfelder. Versenden Sie dazu Informationen und halten Sie Vorträge. 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 <https://wko.at/awo/messen>





# WAS GRÜNDER/INNEN ÜBER DAS WEB WISSEN MÜSSEN WEBSITES, SOCIAL MEDIA & CO

1

## **Muss ich im Netz überhaupt vertreten sein?**

Ja, in jedem Fall. Jede/r UnternehmerIn muss damit rechnen, noch vor dem ersten Zusammentreffen mit potentiellen KundInnen und PartnerInnen von diesen im Netz gegoogelt zu werden. 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 diese zudem eher jung, hilft die Präsenz in sozialen Netzwerken, Bekanntheit, einen guten Ruf und damit auch Geschäft zu erlangen.

3

## **Wie soll die eigene Website beschaffen sein?**

Klar strukturiert, wobei der Inhalt zumindest drei Bereiche umfassen sollte: 1. Informationen über den oder die UnternehmerInnen („about us“). 2. Informationen zu den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen. 3. Kontaktdaten und Impressum (inkl. Informationspflichten nach dem Unternehmensgesetzbuch). Wichtig ist dabei ein durchgängiges Design passend zur Gestaltung aller anderen Marketingmaterialien des Unternehmens. Tipp: Lassen Sie Ihre Website von FreundInnen und Bekannten testen, bevor sie online geht: Findet man die Infos schnell genug? Haben sich Fehler eingeschlichen?

4

## **Was ist bei der Wahl der Domain wichtig?**

Wählen Sie einen kurzen, prägnanten Namen, den sich KundInnen leicht merken können. 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. 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/>).

# i2b LEITSYSTEM:

## DAS KAPITEL MARKETING & VERTRIEB



### ● **Beschreiben Sie das Zielkundensegment.**

#### **Wie sieht Ihr/e ideale/r KundIn aus?**

Stellen Sie sich Ihre/n ZielkundIn vor dem geistigen Auge vor und beschreiben Sie die Person. Welche Bedürfnisse und Vorlieben hat er/sie? Wie sehen seine/ihre Gewohnheiten aus? Welche Werte vertritt er/sie? Wichtig sind auch demographische Daten wie etwa Alter, Geschlecht, Beruf, Einkommensniveau, Wohnort, etc.

### ● **Wie wollen Sie potenzielle KundInnen über Ihr Angebot informieren?**

Beschreiben Sie, wie Ihr spezifischer Zugang zur avisierten Zielgruppe aussieht. Achten Sie dabei auf die Eigenschaften Ihrer Zielgruppe. Beispielsweise, nutzen junge Menschen Smartphones viel intensiver als alte Menschen. Diese Faktoren gilt es zu berücksichtigen, bevor Sie in die Detailplanung gehen.

### ● **Welche Werbemittel/Kommunikationskanäle wollen Sie nutzen?**

Beschreiben Sie, welche Kommunikationskanäle Sie detailliert nutzen wollen. Beispielsweise reicht es nicht aus, Printmagazine oder Messeauftritte nur im Generellen als relevant zu bezeichnen. Sie sollten jene nennen können, welche Ihre Zielgruppe am besten ansprechen.

### ● **Wie wollen Sie Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung verkaufen?**

#### **(Onlineshop, Geschäftslokal, über Dritte,...)**

Beschreiben Sie die von Ihnen gewählten Vertriebskanäle. Sie sollten Ihre Entscheidung basierend auf Ihrer Zielgruppe aber auch im Hinblick auf Ihre limitierten Zeit- und Geldressourcen treffen.

### ● **Verkaufen Sie über den Preis, den Produkt- bzw. Leistungsvorteil oder über andere Vorteilsfaktoren?**

Welche Faktoren werden letztendlich Ihre KundInnen dazu bewegen, Ihr Produkt zu kaufen bzw. Ihre Leistung in Anspruch zu nehmen? Wie unterscheiden sich Ihre Verkaufsargumente von jenen der Konkurrenz?

### ● **Welchen Endverkaufspreis Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung wollen Sie erzielen? Wie setzt sich dieser zusammen?**

Mit einer schlüssigen Preiskalkulation beweisen Sie Marktcompetenz und Geschäftssinn. Achten Sie darauf, dass die Zahlen mit dem generellen Finanzplan übereinstimmen.



○ **Welche Zahlungskonditionen legen Sie fest (Zahlungsfristen, Rabatte, Mahnspesen,...)?**

Nicht nur der Preis, auch Zahlungskonditionen beeinflussen die Kaufentscheidung des/der potentiellen KundIn und zudem Ihre eigene Liquidität. Zum Beispiel können Einstiegsrabatte das Eis bei Kunden schnell brechen.

○ **Wie gehen Sie mit Service- und Beschwerdeanfragen Ihrer KundInnen um?**

Die Beziehung zum/zur KundIn endet nicht mit der Kauftransaktion oder der Erbringung einer Leistung. Sich auch danach um seine KundInnen zu „kümern“ gehört ebenso dazu und wird oft sogar noch mehr geschätzt. Überlegen Sie sich deshalb, wie Ihre Service-Prozesse aussehen sollten, um einen loyalen und nachhaltigen Kundenstock aufbauen zu können.

○ **Welche besonderen Maßnahmen planen Sie für Ihren Markteintritt? (Zeitplan, Eröffnungsevent, Sonderangebote, etc.)**

Besonders, wenn Ihr Produkt oder Unternehmen noch völlig unbekannt ist, sollten Sie verschiedene Markteintritts-Maßnahmen überlegen um den Bekanntheitsgrad und das Interesse innerhalb Ihrer Zielgruppe zu vergrößern.

○ **Wie hoch ist Ihr Aufwand (Zeit, Kosten) um eine/n KundIn zu gewinnen?**

Marketing-Maßnahmen verschlingen Zeit und Kosten. Achten Sie darauf, Ihre Ressourcen so effektiv wie möglich einzusetzen. Beispielsweise sollte man die Hände von teuren Fernseh- und Radiospots sowie Inseraten lassen. Für GründerInnen gibt es oftmals effektivere Werbemittel.

○ **Differenzieren Sie Ihre Marketingmaßnahmen nach unterschiedlichen Zielgruppen und wenn ja, wie?**

Unterschiedliche Zielgruppen erfordern oft auch unterschiedliche Herangehensweisen. Überlegen Sie, welche Marketingmaßnahmen für welche Gruppe passen.



# UNTERNEHMEN & MANAGEMENT

## ● 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 Angestellte/r, schon einen Namen gemacht haben, kann die Verwendung des eigenen Nachnamens sinnvoll sein. Alternativ hat auch ein aussagekräftiger Fantasie- oder Sachname seinen Charme. Seit Jänner 2007 kann jedes Unternehmen in Österreich unabhängig von seiner Rechtsform einen beliebigen Firmennamen wählen – auch Einzelunternehmen. Einzige Bedingung: Man muss die Firma in diesem Fall ins Firmenbuch (siehe unten) eintragen lassen (an sich für Einzelunternehmen nicht unbedingt Pflicht) und den Zusatz „e. U.“ oder „eingetragener Unternehmer/eingetragene Unternehmerin“ im Namen führen.

Telefonbücher und 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 (Informationen dazu auf [www.wko.at](http://www.wko.at), bei der Rechtsabteilung Ihrer Wirtschaftskammer oder dem Firmenbuchgericht).

## ● WAS IST DAS FIRMENBUCH?

Das Firmenbuch ist ein österreichisches EDV-Verzeichnis, in das sich alle Unternehmen eintragen lassen müssen, es sei denn, sie sind Einzelunternehmen mit weniger als 700.000 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 KundInnen haben: Nachweis, dass Ihre Firma wirklich existiert (wird im internationalen Geschäft oft verlangt)
- Bei Betriebsübernahmen kann man einen Haftungsausschluss erklären lassen

Im Zuge der Neugründung kann ein Teil der Kosten der Eintragung bei Vorliegen der Voraussetzungen durch das NEUFÖG, das Neugründungs-Förderungsgesetz, gefördert werden.



## ● DIE WAHL DER PASSENDEN RECHTSFORM

Die Rechtsform ist stets eine individuelle Entscheidung, 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 wählen, die für die ersten Jahre hält, denn es kommt teuer, schon nach einem Jahr die Rechtsform zu wechseln: Gebühren und sonstige Kosten, die Ihnen als NeugründerIn oder BetriebsübernehmerIn teilweise erlassen werden, fallen dann in voller Höhe an, ebenso Anwalts- und Notarhonorare. Deshalb ein Tipp: Selbst wenn die Ungeduld groß ist, und Sie endlich auch formal gründen wollen, sollten Sie sich ausführlich mit Experten (Gründerservice, SteuerberaterIn, Anwalt/Anwältin) diskutieren, welche Rechtsform für Sie passt. Egal wie Sie sich entscheiden, begründen Sie Ihre Wahl im Businessplan.

**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**

### **Gründung mit PartnerInnen oder allein?**

- mit PartnerInnen: Einzelunternehmen ist nicht möglich, jedoch alle anderen Rechtsformen.
- alleine: Einzelunternehmen oder GmbH.

**2**

### **Zeitlicher und finanzieller Aufwand für Gründung und laufende Buchführung**

- Die Gründung eines Einzelunternehmens ist mit keinen Kosten und Formalitäten verbunden (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). Die Gebühren sind tendenziell höher als bei Einzelunternehmen. Weiters ist die laufende Buchführung einer GmbH aufwendiger (Bilanzierungspflicht), Sie müssen also mehr Geld für den/die SteuerberaterIn oder den/die selbständige/n BilanzbuchhalterIn einkalkulieren.

**3**

### **Steuerliche Belastung**

In Abhängigkeit von ihrer Rechtsform werden Unternehmen unterschiedlich besteuert. Am besten, Sie holen sich schon vor Gründung Rat bei einem/einer SteuerberaterIn und besprechen verschiedene Gewinn- und Investitionsszenarien durch, um die passende Rechtsform für Sie zu ermitteln.

## 4

### **Zu leistende Sozialversicherungsbeiträge**

- Fast alle UnternehmerInnen sind bei der Gewerblichen Sozialversicherung pflichtversichert (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.

## 5

### **Verfügbares Kapital**

- Einzelunternehmen: kein Nachweis eines Mindestkapitals erforderlich.
- Seit dem 1.3.2014 können neu gegründete GmbHs das sogenannte Gründungsprivileg in Anspruch nehmen: Das Stammkapital beträgt zwar formell 35.000 Euro, es kann aber im Gründungsvertrag vorgesehen werden, dass die gründungsprivilegierten Stammeinlagen auf 10.000 Euro beschränkt werden. Davon ist die Hälfte in bar einzuzahlen. Dieses Gründungsprivileg besteht für maximal 10 Jahre ab Eintragung der Gesellschaft in das Firmenbuch.

## 6

### **Haftungsbeschränkung**

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

Nutzen Sie den Onlineratgeber zur Rechtsformentscheidung unter <https://www.gruenderservice.at/ratgeber>





## ● DER IDEALE STANDORT

Ihr Businessplan sollte möglichst detaillierte Angaben zum Standort Ihres (zukünftigen) Unternehmens enthalten. Legen Sie dar, welche Vorteile und Herausforderungen Ihre konkrete Standortwahl mit sich bringt und wie Sie mit den Herausforderungen umgehen werden.

Befragungen von JungunternehmerInnen einige Jahre nach der Gründung haben ergeben, dass ein sehr häufiger Anfangsfehler die falsche Standortwahl ist. 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 KundInnen direkt zu Ihnen**

#### **(im Handel und bei manchen Dienstleistern der Fall):**

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

### **Handelt es sich nicht bloß um einen Bürobetrieb:**

- Es kann sein, dass Sie eine Betriebsanlagengenehmigung beantragen müssen. Erkundigen Sie sich früh genug bei der zuständigen Bezirksverwaltungsbehörde. Näheres zum Betriebsanlagenrecht finden Sie unter [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at).

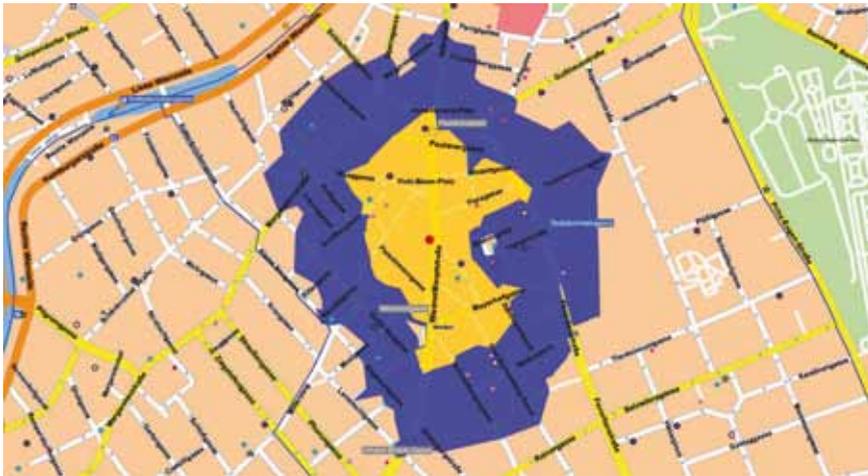
### **Für alle Unternehmen gilt:**

- Wie weit ist der Standort von Ihrer Wohnung entfernt? (Gerade am Anfang werden Sie sehr viel Zeit in der Firma verbringen, langes Pendeln ist ungünstig!)
- Können Sie sich die Mieten bzw. Grundstückspreise leisten, selbst wenn das Geschäft eine gewisse Zeit nicht so prächtig laufen sollte?
- Falls Sie Personal aufstocken wollen: Sind genügend qualifizierte Arbeitskräfte in der Nähe verfügbar?
- Wie groß ist die Entfernung zu wichtigen LieferantInnen und Rohstoffen?
- Lockt die Region mit besonderen Subventionen oder, umgekehrt, gibt es bestimmte Auflagen (z. B. Umweltschutz)?
- Besteht die räumliche Möglichkeit, den Betrieb in einigen Jahren zu erweitern?

Die Plattform [www.freielokale.at](http://www.freielokale.at) der Wirtschaftskammer Wien liefert Informationen zu freistehenden Geschäftslokalen. Lassen Sie sich im persönlichen Gespräch zum Standortthema beraten oder holen Sie sich die Infos direkt von der Plattform.

**ServiceCenter Geschäftslokale der WK Wien**

Hietzinger Kai 133, 1130 Wien, T 01 514 50-6736, [freielokale@wkw.at](mailto:freielokale@wkw.at), [www.freielokale.at](http://www.freielokale.at)





## ● ORGANISATIONSSTRUKTUR UND AUFGABENBEREICHE

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, der oder die selbständige BilanzbuchhalterIn?

Ausgangspunkt für diese Überlegungen ist die Frage, welche Aufgaben erledigt werden müssen. Hier ist eine Liste der acht Basisaufgaben, die in jedem Unternehmen anfallen, gleichgültig ob es sich um einen Einfraubetrieb oder ein richtig großes Ding handelt:

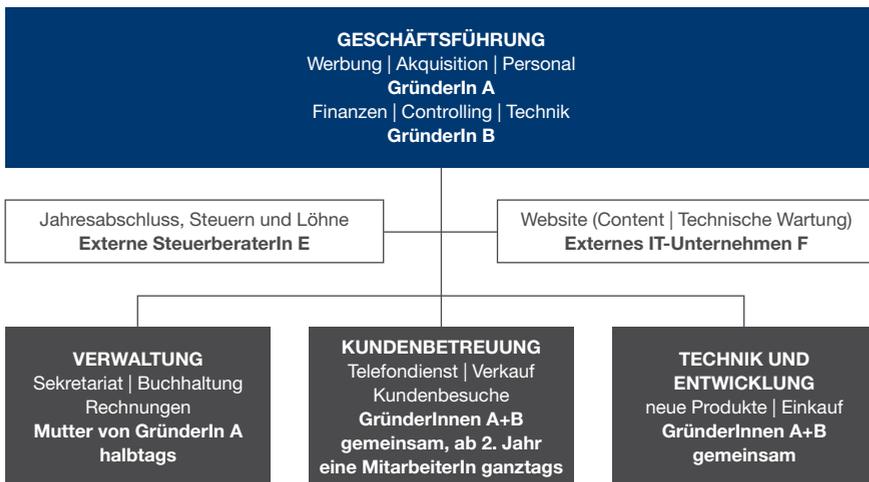
- 1** **Geschäftsführung:** vertritt das Unternehmen nach außen, führt eventuell vorhandene MitarbeiterInnen, organisiert Finanzen, ist die letzte Entscheidungsinstanz.
- 2** **Werbung:** sorgt dafür, dass das Unternehmen nach außen hin wahrgenommen und bekannt wird.
- 3** **Buchhaltung:** sammelt, prüft 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 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.

Nachfolgend sehen Sie das Organigramm eines Handwerksbetriebs mit einem/ einer UnternehmerIn sowie vier MitarbeiterInnen: einer Büroassistentin halbtags, zwei 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 (halbtag) einstellen, sowie Hilfe von zwei externen Unternehmen bekommen werden:





Wichtig ist, nicht auf die Beschreibung des externen Netzwerks zu vergessen, das Sie unterstützt, zum Beispiel Familienmitglieder, die regelmäßig Arbeitsleistungen einbringen, erfahrene BeraterInnen im Freundeskreis, UnternehmensberaterInnen, Steuerberatungsunternehmen, selbständige BilanzbuchhalterInnen, 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.

### ● MIT ODER OHNE PERSONAL?

Je nachdem, wie stark Ihr Unternehmen wachsen soll, 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. Entschließen Sie sich zu permanent festangestellten MitarbeiterInnen, so ist es neben einer guten Personalauswahl wichtig, auch eine realistische Vorstellung von den Kosten zu haben. Für eine Bürokraft, der Sie 1.000 Euro brutto pro Monat zahlen wollen, müssen Sie jährlich mit rund 18.370 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: <http://onlinerechner.haude.at/bmf/brutto-netto-rechner.html>. Unterstützung bietet u.a. auch der Break-Even-Rechner für den 1. Mitarbeiter oder der Leitfaden für Personalauswahl und -suche der Wirtschaftskammer für Ein-Personen-Unternehmen unter [www.wko.at/epu](http://www.wko.at/epu)

### ● ORGANISATION ALS EINPERSONENUNTERNEHMEN: VOR- UND NACHTEILE

Als Einpersonenenunternehmen haben Sie einerseits Vorteile: Sie können sich Ihre Zeit frei einteilen und sind unabhängiger, brauchen niemanden einzuarbeiten und zu betreuen, können Ihr Büro zu Hause unterbringen und sparen sich dadurch den Weg zur Arbeit. Andererseits bedeutet es Knochenarbeit, UnternehmerIn zu sein. Sie werden voll damit beschäftigt sein, die Grundpfeiler Ihres Unternehmens aufzustellen. Gerade in dieser Situation ist es wichtig, sich nicht nur in die Arbeit zu vergraben, sondern auch soziale Kontakte zu pflegen, denn sonst verlieren Sie leicht den Bezug zur Realität und zu Ihren KundInnen.

- Knüpfen Sie Netze zu anderen (Jung)UnternehmerInnen im Bekanntenkreis oder besuchen Sie organisierte Plattformen (wie [www.jungewirtschaft.at](http://www.jungewirtschaft.at) oder [www.unternehmerin.at](http://www.unternehmerin.at)). Erfahrungsaustausch bringt 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 eine/n MentorIn haben, sind erfolgreicher.
- Auch ohne MentorIn benötigen Sie jemanden, mit dem Sie Ihre strategische Planung besprechen können, z.B. mit einem/einer befreundeten UnternehmerIn, einem/einer UnternehmensberaterIn oder einem/einer guten SteuerberaterIn. Dies sorgt für Fokus und Konzentration auf das Wesentliche.
- Setzen Sie sich in einen Co-working Space oder ein Gemeinschaftsbüro: Dort ergeben sich häufig neue berufliche Partnerschaften und in vielen Fällen steht Ihnen ein Besprechungsraum zur Verfügung.
- Überlegen sie kritisch, ob Sie wirklich alles selber machen müssen. Was könnten Sie auslagern?

Wichtig ist, dass Sie im Businessplan festhalten, 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? Durch diese Überlegungen schärfen Sie Ihre Strategie und beweisen auch gleichzeitig, dass Sie vorausschauend planen.

### ● STELLEN SIE SICH (UND GEGEBENENFALLS DAS GRÜNDERTEAM) VOR

Zusätzlich zum Lebenslauf der UnternehmerInnen, den Sie unbedingt in den Anhang geben sollten, sollten Sie im Businessplan die Personen, die hinter der Geschäftsidee stecken, näher vorstellen und dabei Ihr Augenmerk auf die Vielfalt, Erfahrung und Kompetenz des Teams legen. 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 Teilen darzustellen:

- **Fachliche Kompetenz:** Wenn Sie schon fünf Jahre als SegellehrerIn gearbeitet haben und nun eine eigene Segelschule aufmachen, so gehört diese Erfahrung in den Businessplan – selbst dann, wenn Sie nur nebenberuflich SegellehrerIn waren. Beschreiben Sie die Aufgaben, die Sie in früheren Jobs erledigen mussten, sofern diese für Ihre Geschäftsidee relevant sind. Auch Fachausbildungen (Kurse, Schulen, Studien) und Prüfungen sollten Sie anführen, ebenso Beziehungen und Kontakte zu Personen in Ihrer Branche, in 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:** 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.

Beschreiben Sie, wer welche Aufgaben im Team übernimmt und ob/in welcher Form die Teammitglieder in der Vergangenheit schon zusammengearbeitet haben.

#### ● **WAS SIE BEI EINER TEAMGRÜNDUNG ODER -ÜBERNAHME WISSEN SOLLTEN**

Zu Teamgründungen gilt allgemein: 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 in 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 anzusprechen.

- Zuständigkeiten (wie Technik, Finanzen und Marketing) müssen klar definiert und aufgeteilt werden, 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.

### • DER TEAMCHECK

Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl und beantworten Sie für sich folgende Fragen, bevor Sie gemeinsam gründen:

- 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?





### ● IHRE ZIELE FÜR DIE NÄCHSTEN FÜNF JAHRE?

Überlegen Sie sich Ziele (Horizont: 3 bis 5 Jahre) in punkto Wachstum, KundInnenzahl, eventuelle MitarbeiterInnen und persönliche Lebensqualität und halten Sie das Ergebnis im Businessplan fest. Formulieren Sie visionäre Ziele, jedoch keine, von denen Sie schon jetzt wissen, dass sie utopisch sind. Sie verlieren damit Glaubwürdigkeit.

Bevor Sie mit den Zielen starten, skizzieren Sie die Vision Ihres Unternehmens. Ein 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 KundInnen aufbauen. Nach dem dritten Jahr soll nach Spanien und Deutschland expandiert werden (lokale NetzwerkpartnerInnen).“

Um zu zeigen, dass Sie Ihre Vision auch umsetzen können, brauchen Sie einen klaren Fahrplan. Listen Sie nun Ihre Unternehmensziele auf:

- **kurzfristig:** Wie sehen die nächsten, konkreten Schritte bis zur Gründung und unmittelbar danach aus? 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 Erfolgs- und Finanzplanung). 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, etwa im Hinblick auf den Umgang mit KundInnen, der Umwelt, den MitarbeiterInnen?

## ● DIE SWOT-ANALYSE: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN, CHANCEN UND RISIKEN

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 KundInnen, 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

- **Planungsmängel:** Oftmals fehlt die Planung komplett oder ist grob lückenhaft, denn nur 25 bis 50 Prozent der GründerInnen haben einen Businessplan
- **Überschätzung der eigenen Betriebsleistung:** Umsatz wurde zu hoch oder Ausgaben für Investitionen und Betriebsmittel zu niedrig angesetzt
- **Informationslücken:** wenig Wissen über den Markt, die KundInnen 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
- **Familiäre Herausforderungen:** Die Familie leidet unter dem Freizeitmangel in der Gründungssituation, für familienbedingte Ausfälle oder Urlaube sind keine Zeitpolster eingeplant

### Typische Gefahren von Außen

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



## ● EINFÜHRUNG: DIE SWOT-ANALYSE

Für Ihren Businessplan empfiehlt es sich, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken systematisch zu beleuchten. Genau hierfür steht SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats.

Üblicherweise wird die SWOT-Analyse in einer Vier-Felder-Tafel dargestellt, wie Sie anhand des unten stehenden Beispiels sehen können. Mittels dieser graphischen Darstellung erhalten Sie einen besseren Überblick über die Geschäftssituation und können rechtzeitig gegensteuern. 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, welche unkompliziert in Dokumente integriert werden können. Das Team besteht aus erfahrenen Programmierkräften und kennt den Markt sehr gut. Bei der SWOT-Analyse vor dem Start ergibt sich folgendes Bild:

BEISPIELHAFTE SWOT-ANALYSE	
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 REZEP T 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.

## SCHRITT I DIE EIGENTLICHE SWOT-ANALYSE

SWOT-ANALYSE: DEFINITION	
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.	

Im ersten Schritt erstellen Sie Ihre eigene SWOT-Analyse. Die Inhalte der oberen Felder „Strengths“ und „Weaknesses“ stammen meist aus den Kapiteln Unternehmen & Management, Produkt- bzw. Dienstleistung, Marketing & Vertrieb sowie Erfolgs- und Finanzplanung. Filtern Sie dort kritische Faktoren heraus. Zum Beispiel ist beim Unternehmen von vorhin „hoch qualifiziertes Personal“ als Stärke genannt. Diese ergibt 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 aufgrund der hohen Entwicklungskosten sehr bescheidenes Werbebudget.

Die unteren Felder „Opportunities“ und „Threats“ können Sie wiederum vorwiegend aus den Kapiteln Markt & Wettbewerb, Unternehmen & Management und Produkt- bzw. Dienstleistung speisen. Im Fall von „Fun with Data“ ergibt sich die Aussage „Potenzial für Expansion ins Ausland“ aus der Marktanalyse, die gezeigt hat, dass englischsprachige Statistikprogramme bei den Anwendern generell zwar akzeptiert, die meisten vorhandenen Programme jedoch zu kompliziert und wenig anwenderfreundlich sind.

**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 neue Einflüsse.



## SCHRITT 2 DIE ABZULEITENDEN MASSNAHMEN

Nachdem Sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erarbeitet haben, stellen Sie im Businessplan dar, wie Sie mit den identifizierten Schwächen und Risiken umgehen werden. Damit schaffen Sie für sich selbst Sicherheit, indem Sie für den „Tag X“ gerüstet sind und beweisen Außenstehenden, dass Sie strategisch denken können.

### **Beispiel „Fun with Data“**

#### **Maßnahmenkatalog gegen unternehmerische Schwächen**

- keine Referenzprojekte → Zusammenarbeit mit etablierten VertriebspartnerInnen, um KundInnen 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 → bedarfsorientierte Verpflichtung weiterer Programmierkräfte auf Werkvertragsbasis
- beschränkte Marktpräsenz → potenzielle KundInnen stärker bearbeiten

#### **Maßnahmenkatalog gegen Risiken im Umfeld**

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

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 KundInnen oder verkaufte Stückzahlen erreicht haben. Falls nicht, ist es Zeit für Plan B (siehe Maßnahmenkatalog).

## SCHRITT 3 DIE SZENARIENPLANUNG

Es empfiehlt sich, bei besonders kritischen Punkten wie Absatzplanung, Gewinn und Liquidität mehrere Szenarien durchzuspielen und darzustellen: eine Geschäftsplanung für den wahrscheinlichsten Fall (likely case), für den ungünstigsten Fall (worst case) sowie für den besten Fall (best case).

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).
- Berechnen Sie nun das Szenario, dass Sie nur die Hälfte der angenommen Stückzahlen bei gleichen Wachstumsraten wie vorhin verkaufen können (worst case).
- Im dritten Szenario gehen Sie nun davon aus, dass Sie z.B. um ein Drittel mehr Ware verkaufen als ursprünglich angenommen (best case).

Das Ergebnis einer Beispielrechnung sehen Sie in der folgenden Tabelle:

3 SZENARIEN				
Jahr	1	2	3	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.

### ● LIQUIDITÄT

Die dritte kritische Kennzahl ist die Liquidität, also ob Sie ausreichend Geld „in der Kasse“ haben. Bei den Szenarien von vorhin wird deutlich, dass beim Eintreten der ungünstigsten Variante „worst case“ die Reserven entsprechend höher sein müssen. Sorgen Sie deshalb 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 wegzulassen. Einige Beispiele:

- junges, unerfahrenes Unternehmen → liegt bei einer Gründung auf der Hand
- motivierte JungunternehmerIn(nen) → das sollte man eigentlich voraussetzen
- keine Konkurrenz → sind Sie da wirklich sicher? Zumindest indirekte Konkurrenz gibt es immer, da KundInnen 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



# i2b LEITSYSTEM: DAS KAPITEL UNTERNEHMEN & MANAGEMENT



## ○ **Wie lautet der Firmenwortlaut und ggf. das Datum der geplanten Unternehmensgründung?**

Beschreiben Sie, wie das Unternehmen heißen soll, wo der Sitz, was die Rechtsform und wer die EigentümerInnen sein werden. Legen Sie nicht vor-schnell den Firmennamen fest. Der Name eines Unternehmens ist eine erste gute Möglichkeit, um sich bei den KundInnen zu verankern. Spätere Änderungen kosten viel Geld. Wichtig ist, im Businessplan neben dem Firmenwortlaut auch anzuführen, wann Sie Ihr Unternehmen gründen wollen.

## ○ **Welche Rechtsform planen Sie?**

Begründen Sie die Wahl der Rechtsform. Melden Sie Ihr Unternehmen nicht an, bevor Sie für sich alleine oder gemeinsam mit allen möglichen PartnerInnen eine Lösung für die Rechtsform gefunden haben. Umgründungen sind stets teuer.

## ○ **Wie sind die geplanten Eigentumsverhältnisse (wer hält welche Anteile am Unternehmen)? Gibt es schon entsprechende Verträge (Gesellschaftsvertrag,...)?**

Für ein umfassendes Bild Ihres (zukünftigen) Unternehmens müssen die Eigentumsverhältnisse geklärt sein. Beschreiben Sie deshalb kurz, welche EigentümerInnen es geben soll und welche Leistungen jede/r einzelne Mit-gesellschafterIn einbringt, z.B. Geldmittel, Wirtschaftsgüter, einschlägige Erfahrung und Arbeitskraft. Sollte es bereits einen Gesellschaftsvertrag oder andere entsprechende Verträge geben, so listen Sie diese/n auf und skizzieren Sie kurz die vereinbarten Eckpfeiler der Zusammenarbeit.

## ○ **Gibt es externe Kooperationspartner und welche Vor- und Nachteile sind diesbezüglich denkbar?**

Beschreiben Sie, mit wem Sie im Rahmen Ihrer Geschäftstätigkeit kooperieren werden und wie diese Kooperation aussehen soll. Seien Sie offen, was Vor- und Nachteile dieser Kooperationen betrifft. Wichtig ist, dass Sie Nachteile nicht nur beschreiben, sondern auch darlegen, wie Sie damit umgehen wollen.

## ○ **Welche wesentlichen Schritte der Unternehmensgründung wurden bereits gesetzt (Registrierung der Marke, Firmenbucheintrag, Beantragung der Gewerbeberechtigung, evtl. Zusagen vorab,...)?**

Gehen Sie auf die bisherige Entwicklung ein und erwähnen Sie, welche Vorbereitungen erledigt sind.



○ **Welchen Standort haben Sie vorgesehen und welche Vorteile bzw. Herausforderungen ergeben sich daraus?**

Begründen Sie die Wahl des Firmensitzes und bedenken Sie: Die Wahl des Standorts bedeutet Bindung. Auch hier gilt: Besser dreimal überlegen als den Erfolg des ersten Jahres riskieren.

○ **Was sind die Kernaufgaben Ihres Unternehmens?**

Beschreiben Sie, wo Ihre Leistung beginnt und wo sie aufhört, also Ihre Kernkompetenz: Auf welche Tätigkeiten wollen sie sich spezialisieren und diese auch selbst durchführen?

○ **Worin sehen Sie die Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen? Wie planen Sie damit umzugehen?**

Nachdem Sie eine detaillierte SWOT-Analyse durchgeführt haben, ist es wichtig, dass Sie einen umfassenden Maßnahmenkatalog erstellen: Legen Sie dar, auf welche Weise Sie Schwächen und Risiken, die Ihrem Erfolg entgegenstehen, bekämpfen werden. Führen Sie auch an, welche Frühwarnsysteme Sie einsetzen werden und spielen Sie bei besonders kritischen Punkten mehrere Szenarien durch.

○ **Welches Geschäftsmodell haben Sie vorgesehen? Aus welchen Einzel-tätigkeiten setzt sich die Leistung zusammen? (Wertschöpfung)**

Viele GründerInnen machen den Fehler, dass sie sich im Businessplan lange über (technische) Details ihrer Produkte auslassen, jedoch das grundlegende Geschäftsmodell nicht beschreiben. Hier ein paar wichtige Fragen zur persönlichen Disziplinierung: Was konkret verkaufen Sie über welche Wege an wen, und was kaufen Sie hierfür von wem zu? Wo liegt die Wertschöpfung, sprich: womit verdienen Sie exakt Ihr Geld?

○ **Skizzieren Sie Ihre Organisationsstruktur inkl. eventuell ausgelagerter Tätigkeitsbereiche (z.B.: Buchhaltung, Werbeagentur, Rechtsberatung).**

Ihr Businessplan sollte ein Organigramm enthalten, aus dem die Aufgabenfelder Ihres Unternehmens und die verantwortlichen Personen ersichtlich sind. Was decken Sie als GründerInnen selbst ab? Warum? Was übernehmen MitarbeiterInnen, Selbstständige im Netzwerk, der oder die SteuerberaterIn, der oder die selbstständige BilanzbuchhalterIn?

Besonders EinzelgründerInnen sind häufig der Meinung, dass sie alles alleine machen können. Dies ist aber nicht sinnvoll: 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, FreundInnen und Bekannten, die Ihnen helfen können. Preisvergleiche lohnen sich!

● **Wie sehen Ihre persönlichen und unternehmerischen Ziele kurz-, mittel- und langfristig aus?**

Machen Sie sich über Ihre Ziele in punkto Wachstum, KundInnenzahl, eventuelle MitarbeiterInnen und persönliche Lebensqualität Gedanken und stellen Sie das Ergebnis im Businessplan dar. Ihre Ziele sollten einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren umfassen.

Überlegen Sie, welche Werte sind Ihnen wichtig sind, etwa im Hinblick auf den Umgang mit KundInnen, der Umwelt und den MitarbeiterInnen.

● **Wer unterstützt Sie personell, ideell und finanziell?**

Überlegen Sie sich gut, ob und wann Sie MitarbeiterInnen einstellen möchten und wie Sie diese motivieren können. 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? Neben personeller Unterstützung sollten Sie im Businessplan auch darlegen, wer Sie ideell (beispielsweise Familie, FreundInnen, MentorInnen) und finanziell (beispielsweise private und öffentliche Geldgeber) unterstützt.

● **Welches Team steht hinter der Geschäftsidee und wie setzt es sich zusammen (Vielfalt, Erfahrung und Kompetenzen)?**

Stellen Sie alle Personen vor, die hinter der Geschäftsidee stecken. Wichtig ist, dass Sie ein umfassendes Bild vom Team vermitteln und zeigen, wo die Expertise der jeweiligen Mitglieder liegt. Vergessen Sie nicht, den Lebenslauf der UnternehmerInnen in den Businessplan (Anhang) zu geben.

● **Welche Erfahrungen und Fähigkeiten weist das Team auf bzw. fehlen dem Team?**

Beschreiben Sie die Stärken, Erfahrungen und Fähigkeiten Ihres Teams. Wichtig ist, dass Sie auch fehlendes Know-how oder mangelnde Erfahrung in bestimmten Bereichen offen ansprechen. Legen Sie anschließend dar, wie Sie damit umgehen wollen, beispielsweise mittels Weiterbildungsmaßnahmen oder der Einbindung anderer Personen.

● **Hat das Team Erfahrung in der Zusammenarbeit?**

Beschreiben Sie, ob und in welcher Form das Team in der Vergangenheit schon zusammengearbeitet hat.

● **Wer übernimmt innerhalb des Teams welche Aufgaben (Rollenklärung)?**

Beschreiben Sie die Aufgabenverteilung innerhalb des Teams. Achten Sie dabei auf eine eindeutige Rollenklärung.



# ERFOLGS- UND FINANZPLANUNG

Die Erfolgs- und Finanzplanung hilft Ihnen dabei, Ihre Geschäftsidee auf Rentabilität hin zu untersuchen. Im Rahmen Ihrer Berechnungen werden Sie sehen, ob zusätzliche Produkt-, Marketing- und Vertriebsideen vonnöten sind, um ausreichend Gewinn zu erwirtschaften. Als Messlatte für einen angemessenen Gewinn kann hierbei der Unternehmerlohn (siehe unten) dienen.

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).

Trotz aller Planung ist es wichtig, keinen Zahlenfetischismus zu betreiben: Vorerst geht es um möglichst realistische Schätzwerte, und nicht um Details. Korrigieren Sie den Businessplan im Zuge Ihrer Selbstständigkeit, sobald Sie erste tatsächliche Zahlen eruieren können. Achten Sie darauf, dass Ihr Finanzplan zu den anderen Kapiteln des Businessplans passt: Rabatte, die Sie zur Einführung versprechen, müssen sich im Umsatzplan wiederfinden, eine intensive KundInnenbetreuung im Personalplan usw.

## ● WIE VIEL UNTERNEHMERLOHN?

Der Unternehmerlohn ist ein wichtiger Indikator dafür, ob Sie einen ausreichend hohen Gewinn erzielen, um davon gut leben zu können. Angenommen, Sie haben als Angestellte/r 2.500 Euro brutto im Monat verdient. 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.  $2.500 \text{ Euro} \times 14$  (12 Monate plus 13. und 14. Gehalt) = 35.000 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. Ergibt in diesem Fall 3.121 Euro. So viel sollten Sie pro Monat an eigenem Lohn veranschlagen, um – nach Abzug der Sozialversicherung – auf gleich viel Einkommen zu kommen wie früher.

Dies ist 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 Lebenshaltungskosten werden häufig unterschätzt. Kalkulieren Sie Ihre Kosten anhand der folgenden Tabelle. Die Summe zeigt Ihnen, wie viel Sie zum Leben brauchen und wie hoch daher Ihr Mindestlohn sein sollte.

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, Pickerl, Instandhaltung		Freizeit, Hobbys	
Kfz-Versicherung		Taschengeld	
evtl. Leasingrate		Schulsachen	
öffentliche Verkehrsmittel			
<b>„Gesamte Lebenserhaltungskosten“ (1 + 2 + 3 + 4)</b>			





## ● FINANZIELLE RESERVEN FÜR DEN SCHRITT IN DIE SELBSTÄNDIGKEIT

Als JungunternehmerIn sollten Sie genug persönliche Reserven haben, um notfalls ein Jahr ohne Einkommen überbrücken zu können. Damit haben Sie ein Polster, auch wenn die Geschäfte nicht gleich anlaufen. Ein Beispiel: Angenommen, Sie brauchen monatlich 1.300 Euro zum Leben. Dann sollten Sie 15.600 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). Dazu kommen Investitionen rund um die Gründung, falls Sie diese alleine tragen werden.

## ● GRUNDBEGRIFFE DER FINANZPLANUNG

Die Finanzplanung erscheint oft aufgrund der Fachbegriffe als sehr komplex. Wenn Sie diese und die dahinter stehenden Formeln kennen, werden Sie sämtliche Berechnungen rasch begreifen.

- **Absatzzahlen** = wie viele Einheiten (Stückzahlen, Behandlungen, Arbeitsstunden, Tagespauschalen etc.) Sie verkaufen. Zum Beispiel 50 Arbeitsstunden pro Monat. Oder 100 Software-Pakete 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 Software-Pakete 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 Überziehungrahmen/ Kredit, den Ihnen die Bank eingeräumt hat.
- **Cashflow** = eingenommenes Geld minus ausgegebenes Geld (daher ohne Abschreibung). Ein positiver Cashflow 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

Um die Rentabilität Ihres Vorhabens zu prüfen, benötigen Sie eine realistische Einschätzung Ihrer Absatzgrößen und Umsatzzahlen. JungunternehmerInnen sollten den Umsatz der ersten 12 Monate eher vorsichtig ansetzen, denn erstens vergeht üblicherweise einige Zeit, bis NeueinsteigerInnen erste KundInnen finden. Weiters sind zu Beginn oft kostenlose oder sehr günstige Leistungen für KundInnen vonnöten, um den Fuß in die Tür zu bekommen. Für die Startmonate (zumindest Monat 1 bis 3) empfiehlt es sich deshalb, eher geringe Umsätze zu veranschlagen.

### 🕒 WENN SIE PRODUKTE HERSTELLEN ODER MIT IHNEN HANDELN

Bedenken Sie bei Ihrer Umsatzkalkulation, dass das, was Sie erzeugen bzw. die Produkte, mit denen Sie handeln, nicht immer sofort verkauft werden können. Einflussfaktoren auf den Verkauf sind beispielsweise Qualität und Quantität der Vertriebskanäle, Bekanntheitsgrad und KundInnenfrequenz.

Beispielrechnung für ein Unternehmen mit Verkaufslokal:

BEISPIELRECHNUNG MIT VERKAUFSLOKAL				
Monat	1	2	3	4
Zahl der Werktage (Montag bis Freitag)	21	22	21	20
<i>Davon Vorbereitungen für die Eröffnung (geschlossen) sowie Kundenakquisition (Verkostungen, Vorführungen u. a. Aktionen)</i>	15	13	10	10
Umsatzwirksame Tage	6	9	11	10
Durchschnittlicher Umsatz pro Tag (abhängig von Bekanntheit)	€ 150	€ 150	€ 200	€ 250
<b>Umsatz (Plan)</b>	<b>€ 900</b>	<b>€ 1.350</b>	<b>€ 2.200</b>	<b>€ 2.500</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 WerkvertragsnehmerInnen arbeitet, braucht für Suche und Einarbeitung erst einmal Zeit. Generell kann nur ein Teil der Arbeitsstunden verkauft werden, da auch Zeit für andere Tätigkeiten benötigt wird:

- Entwicklung von neuen Angeboten (Weiterbildung, Literaturstudium, Mitarbeitererschulung)
- Gewinnen von KundInnen (Akquisition)
- Schreibarbeiten, Termine koordinieren, Erledigen von Post

Rechnen Sie also nicht damit, dass Sie Ihre gesamte Arbeitszeit gewinnbringend weiterverkaufen können.

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

BEISPIELRECHNUNG FÜR EIN EIN-PERSONEN-UNTERNEHMEN IN DER BERATUNG				
Monat	1	2	3	4
Zahl der Werktage (Montag bis Freitag)	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*	€ 50	€ 50	€ 70	€ 70
<b>Umsatz (Plan)</b>	<b>€ 500</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 2.100</b>	<b>€ 2.100</b>

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

Sie sollten vor allem am Anfang Ihrer Selbständigkeit Ihre Kosten möglichst gering halten.

## ● 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.
- 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 KundInnen nicht zu sich kommen lässt, sondern selbst zu den KundInnen fährt, sollte sich gut überlegen, ob er von Anfang an ein eigenes Büro braucht. Auch von zu Hause aus lässt sich unter gewissen Umständen ein professionelles Unternehmen führen.
- Die Einmietung in einer Bürogemeinschaft oder einem Gründungszentrum kommt oft günstiger als ein eigenes Büro, vor allem, weil Sie dort oft auch Besprechungs- und Nebenräume mitnutzen können. Bei der Raumsuche können Plattformen wie [www.raumdirekt.com](http://www.raumdirekt.com) und <http://epu.meinmarktplatz.wko.at> helfen.
- Bei Telefon und Internet lohnt es sich, vor Vertragsabschluss die Preise besonders genau zu vergleichen, weil man sich meist eine gewisse Zeit binden muss. 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 ausführliche Versicherungsberatung wird empfohlen. Der Risikoassistent der Wiener Städtischen Versicherung hilft Ihnen beim Erkennen möglicher Risikofaktoren.

### ● 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 GeigenbauerIn 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

Ein detaillierter Investitions- und Abschreibungsplan hilft Ihnen, den Investitionsaufwand für die Gründung und die ersten Jahre danach abzuschätzen. Gehen Sie dabei darauf ein, welche Investitionen kurzfristig erforderlich sind, um Ihr Geschäft aufnehmen zu können, und welche großen Investitionen langfristig anfallen werden. Beschreiben Sie auch, warum die jeweiligen Investitionen überhaupt nötig sind und welche Alternativen es gäbe.

Zu den Investitionskosten zählen sämtliche Aufwände für Maschinen, Werkzeuge, Büroausstattung, EDV (Software und Hardware), Gebäude und Grundstücke sowie für etwaige Lizenzen oder Markenrechte, die Sie zukaufen. Wichtig: Alle kleineren Anschaffungen bis zu 400 Euro netto (ohne Umsatzsteuer) werden unter dem Punkt „Geringwertige Wirtschaftsgüter“ zusammengefasst. Dies ist wichtig für die Abschreibung, denn 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.

Dividieren Sie die Anschaffungskosten durch die jeweilige Nutzungsdauer und Sie erhalten die jährliche Abschreibung – diesen Wert benötigen Sie für die Planung Ihres Gewinns.

INVESTITIONS- UND ABSCHREIBUNGSPLAN				
geplante Investitionen	Zeitraum	Investitionssumme	Nutzungsdauer in Jahren	jährliche Abschreibung
2 Maschinen XY	Jahr 1 und 2	50.000 Euro	5	10.000 Euro
PKW	Jahr 1	24.000 Euro	8	3.000 Euro
Büroeinrichtung	Jahr 1	10.000 Euro	10	1.000 Euro
<b>Summe</b>		<b>84.000 Euro</b>		

## ● PERSONALKOSTEN

Im Kapitel „Unternehmen & Management“ haben Sie sich ja bereits darüber Gedanken gemacht, ob Sie MitarbeiterInnen brauchen. Für Ihre Erfolgs- und Finanzplanung sind nun konkrete Berechnungen der auf Sie zukommenden Kosten nötig. Listen Sie die Bruttomonatslöhne auf und legen Sie dar, ab wann diese zu bezahlen sind. Ihre Berechnungen sollten die ersten drei Geschäftsjahre abdecken.

Die Höhe der Löhne können Sie anhand des Kollektivvertrags sowie durch Erkundigungen in der Branche herausfinden. Für die Gesamtpersonalkosten müssen Sie das 13. und 14. Monatsgehalt sowie die Lohnnebenkosten berücksichtigen. Der Brutto-Netto-Rechner des Bundesministeriums für Finanzen lässt genaue Berechnungen zu.

Achtung: Ihr Unternehmerlohn gehört nur dann in diese Liste, wenn Sie MiteigentümerIn und angestellte/r GeschäftsführerIn, etwa im Fall einer GmbH, sind. Sind Sie hingegen bei der Gewerblichen Sozialversicherung nach dem GSVG (Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz) versichert – das ist z.B. bei allen Einzelunternehmen der Fall –, zählt der Unternehmerlohn nicht zu den Personalkosten, sondern zu den laufenden sonstigen Kosten. In diesem Fall zahlen Sie keine Lohnnebenkosten, jedoch – nämlich nach der Auszahlung an Sie – Sozialversicherung.





## ● LAUFENDE SONSTIGE KOSTEN (BETRIEBSMITTEL)

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

- Ev. Unternehmerlohn (echte/r Selbstständige/r)
- Räumlichkeiten: Mieten, Versicherungen, Energie
- Laufender Produktionsaufwand: Maschinenwartung, Reparaturen
- Kfz: Versicherung, Reparaturen, Treibstoff<sup>1</sup>
- Beratungshonorare: Rechtsanwalt, Notar, Steuerberater, Unternehmensberater, Bilanzbuchhalter
- Büroaufwand: Büromaterial, Porti, Telefon, Internet
- Reiseaufwand im In- und Ausland: Übernachtungen, Diäten<sup>2</sup>, Zug- und Flugtickets, Kilometergeld
- Marketingaufwand: Visitenkarten, Briefpapier, Folder, Erstellung von Logo und Website, Marktforschung, Beratungskosten, Messebesuche, Inserate
- Weiterbildung
- Bewirtungskosten
- Forschung und Entwicklung: Patentrecherchen, Laborausstattung
- Beiträge an Kammern und Verbände
- Spesen des Geldverkehrs: Konto- und Überweisungsgebühren

Gut tut, wer einen großzügigen finanziellen Puffer einplant, denn manche Gebühren und Kosten sind schwer vorhersehbar, etwa für AnwältInnen und Versicherungen.



<sup>1</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 Kilometergeld 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 Kilometergeld finden Sie unter [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at).

## ● SO BERECHNEN SIE DEN GEWINN UND DIE GEWINNSCHWELLE (BREAK-EVEN)

Besonders interessant ist die Frage, wann Sie als JungunternehmerIn erste Gewinne schreiben werden. Dazu ein Beispiel: Eine Hutmacherin hat Personal- 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) ist gleich Break-even.

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

## ● LIQUIDITÄTSPLAN

Enorme Bedeutung kommt der Liquiditätsplanung zu. Gerade in den ersten Monaten müssen Sie meist wesentlich mehr Rechnungen bezahlen als Sie selbst an KundInnen 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. Es werden nur die echten Geldflüsse in das Unternehmen oder aus dem Unternehmen hinaus berücksichtigt (Abschreibungen somit 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 zugesagten Bankkredit oder ausreichende Eigenmittel.

Einen übersichtlichen Beispiel-Liquiditätsplan samt Excel-Formular zum Selbstausfüllen finden Sie unter <http://www.heenemann.de/downloads.htm>

## ● GEWINN- UND VERLUST-RECHNUNG (GUV) UND PLANBILANZ

Nachdem Sie alle Kosten- und Einnahmenblöcke errechnet haben, können Sie Ihren Gewinn systematisch mittels Gewinn- und Verlust-Rechnung berechnen.



GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG	
	Jahr 1
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
= Bilanzgewinn	75.000 Euro

Bei der Planbilanz stehen sich zwei Blöcke gegenüber: Links das Vermögen = Aktiva, also wofür Sie Finanzmittel aufgewendet haben; rechts das Kapital = Passiva, also woher die Finanzmittel gekommen sind. Diese Ansicht bietet Ihnen einen raschen Überblick über Ihre Finanzlage:

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

## ● WIE KOMME ICH ZU GELD? – FINANZIERUNGSQUELLEN

Nachdem Sie sämtliche auf Sie zukommenden Kosten berechnet und Umsatz- bzw. Gewinnprognosen erstellt haben, können Sie Ihren Gesamtkapitalbedarf ermitteln und diesen dem vorhandenen gegenüberstellen. Angehenden GründerInnen fehlt häufig Geld, um ihre Geschäftsidee umsetzen zu können. Für sämtliche GeldgeberInnen gilt: Je fundierter und ausgereifter Ihr Businessplan, desto besser sind Ihre Chancen.

Wenn Sie bereits Finanzierungsquellen akquiriert haben, so vermerken Sie dies auch im Businessplan.

Hier finden Sie Tipps für die Kapitalbeschaffung:

- Eine beliebte Anlaufstelle sind Banken. Seien Sie sich bewusst, dass diese Ihr Geschäftskonzept sehr kritisch hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit überprüfen werden. 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 vorbereitete/r KundIn.
- 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. Infos zum Dachverband erhalten Sie via [www.avco.at](http://www.avco.at).
- Informationen dazu gibt es via [www.business-angels.at](http://www.business-angels.at) und [www.aaia.at](http://www.aaia.at)
- Eine alternative Finanzierungsmöglichkeit für Start-ups ist Crowdfunding. Dafür gibt es auch im deutschsprachigen Raum bereits mehrere Internetplattformen.
- Hilfreiche Informationen zu diesem Thema finden Sie auch im Leitfaden „The Power of the Crowd“ auf [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at) unter Publikationen/Broschüren!
- Weiters besteht auch noch die Möglichkeit, sich von seinen LieferantInnen finanzieren zu lassen, indem Sie z.B. ein langes Zahlungsziel vereinbaren.

### **Förderungen für GründerInnen und ÜbernehmerInnen:**

Beschreiben Sie im Businessplan, welche Förderungen Sie in Anspruch nehmen möchten und erläutern Sie, welche Schritte Sie hierfür schon gesetzt haben.

Folgende Adressen können hilfreich sein:

- Die FFG fördert Innovationsprojekte in jungen Unternehmen: [www.ffg.at/startups](http://www.ffg.at/startups). Die staatliche Förderbank aws ([www.aws.at](http://www.aws.at)) bietet eine breite Palette an interessanten Finanzinstrumenten, z.B. den Jungunternehmer-Scheck, den Kreativwirtschaftsscheck oder den Gründerfonds.
- Jedenfalls nützen sollten Sie die Entlastung durch das Neugründungs-Förderungsgesetz (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: <https://wko.at/foerderungen>.
- Die ExpertInnen der Sparkassen unterstützen Sie bei der Suche nach geeigneten Förderungen: <http://foerderungsscheck.sparkasse.at>



# i2b LEITSYSTEM:

## DAS KAPITEL ERFOLGS- UND FINANZPLANUNG

- **Zur Vorbereitungsphase: Mit welchen gründungsbezogenen Kosten (einmalig) rechnen Sie?**

Planen Sie einen großen Posten für gründungsbezogene Kosten und Gebühren ein, von der Eintragung ins Firmenbuch über Anwalts- und Notarhonorare bis hin zu Kreditgebühren.

- **Welche Investitionen sind notwendig, um erste Umsätze zu erzielen (Bsp.: Grundstücke und Gebäude, Büroeinrichtung, EDV, Maschinen, Werkzeuge,...)?**

Erstellen Sie einen Investitions- und Abschreibungsplan: Gehen Sie darauf ein, welche Investitionen kurzfristig erforderlich sind, um Ihr Geschäft aufnehmen zu können und kalkulieren Sie auch die Abschreibung in den Folgejahren.

- **Was sind die größten Investitionen? Wozu benötigen Sie diese, was wären denkbare Alternativen?**

Beschreiben Sie im Zuge Ihrer Investitions- und Abschreibungsplanung im Detail, welche großen Investitionen Sie für Ihre Geschäftsaktivität tätigen müssen. Begründen Sie den Bedarf schlüssig und nachvollziehbar, und vergessen Sie nicht darauf, mögliche Alternativen auszuarbeiten und darzustellen.

- **Müssen Sie mittelfristig (innerhalb der ersten 3-5 Geschäftsjahre) weitere Investitionen tätigen? Wenn ja, wofür und in welcher Höhe?**

Erstellen Sie einen Investitions- und Abschreibungsplan, der ihre mittelfristig geplanten Investitionen enthält und die darauf folgende Abschreibung kalkuliert.

- **Welche Teile und Leistungen kaufen Sie von Dritten zu? Gibt es bereits Verträge hierzu?**

Berücksichtigen Sie in Ihrer Finanzplanung sämtliche Kosten, die für zugekaufte Materialien, Teile und Leistungen entstehen. Sollten Sie schon Verträge abgeschlossen haben, so beschreiben Sie kurz deren Inhalt.



● **Welchen Personalbedarf und welche Personalkosten erwarten Sie in den ersten drei Geschäftsjahren?**

Aufbauend auf Ihrem Mitarbeiterbedarf sind die Gesamtkosten pro MitarbeiterIn und Jahr abzuschätzen. Faustregel: Bruttogehalt pro Monat x 14 x 1,3 (für das 13. und 14. Monatsgehalt sowie die Lohnnebenkosten, die Ihr Unternehmen zu bezahlen hat).

Für Ihren eigenen Lohn gilt: Bilden Sie für Nachzahlungen an die Sozialversicherung, die Sie im dritten Jahr leisten müssen, früh genug Reserven: [www.sva.or.at](http://www.sva.or.at)

● **Mit welchen Produktionskosten bzw. welchem Wareneinsatz rechnen Sie?**

Falls Sie einen Produktionsbetrieb gründen, müssen Sie den Materialaufwand sowie die sonstigen Produktionskosten kalkulieren. Kostenblöcke, die einen großen Anteil an den Gesamtausgaben ausmachen, wie üblicherweise der Materialaufwand, sollten dabei genauer aufgeschlüsselt werden, z. B. in einer extra Liste.

● **Mit welchen sonstigen laufenden Kosten rechnen Sie?**

Hier sind sämtliche Betriebsmittel zu erfassen. Ebenso wie beim Materialaufwand gilt auch hier, beispielsweise für Marketingkosten: Schlüsseln Sie größere Kostenblöcke detailliert auf.

● **Wie hoch soll der Lohn für Ihre persönlichen Aktivitäten im Unternehmen sein (Unternehmerlohn)?**

Führen Sie im Businessplan an, wie viel Sie sich selbst als Unternehmerlohn auszahlen möchten und wie Sie zu diesen Berechnungen kommen.

● **Umsatzplanung: Welche Mengen (Absatzmenge) möchten Sie zu welchen Preisen verkaufen?**

Die Formel lautet: Absatzzahlen x Preis. Viele JungunternehmerInnen schätzen in der Euphorie ihre Umsätze zu hoch und die Kosten zu niedrig ein. Bleiben Sie vorsichtig und planen Sie konservativ.

● **Wie werden sich Ihre Umsätze und Kosten in den nächsten Jahren entwickeln?**

Arbeiten Sie in Punkto Umsätze und Kosten mit realistischen Schätzwerten, um ein nachvollziehbares Bild für die nächsten Jahre zu entwickeln. Während Sie das erste Jahr im Detail auf Monatsbasis planen sollen, genügt für die drei bis vier folgenden Jahre eine grobe Planung auf Jahresbasis.



● **In welchem Jahr erreichen Sie den Break-Even-Point?**

Berechnen Sie den Zeitpunkt, ab wann Sie kostendeckend arbeiten werden, und lassen Sie dabei die tabellarischen Ergebnisse der Finanzplanung im Textteil nicht unkommentiert. Voraussetzung für die Berechnung des Break-Even ist die Gewinn- und Verlust-Rechnung (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. Seien Sie bei Ihren Berechnungen dabei stets realistisch: Oft müssen JungunternehmerInnen eine gewisse Zeit lang Anlaufverluste in Kauf nehmen. Eine realistische Einschätzung ist auch bei der Gewinnschätzung gegenüber dem Finanzamt angebracht, welche Sie bei der Gründung bekanntgeben müssen: je besser Ihre Schätzung, umso weniger Nachzahlungen. Für den Break-Even gilt die Formel: Fixkosten dividiert durch (Preis je Stück minus variable Kosten je Stück).

● **Wie hoch ist Ihr Gesamtkapitalbedarf aufgrund der zuvor durchgeführten Berechnungen? Welche Finanzierungsquellen können Sie zur Deckung des Finanzbedarfs verwenden?**

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 zugesagten Bankkredit oder ausreichende Eigenmittel.

● **Welche Förderungen stehen Ihnen grundsätzlich zur Verfügung? Welche Unsicherheiten bestehen diesbezüglich?**

Beschreiben Sie, um welche Förderungen Sie bereits angesucht haben bzw. noch ansuchen werden.

● **Welche Produkt- und Funktionsgarantien müssen berücksichtigt werden? Sind gegebenenfalls Risikovorsorgen durch Bildung von Rückstellungen nötig?**

Rückstellungen dienen dazu, für spätere Ausgaben bereits vorab genug Kapital zur Seite zu legen. Überlegen Sie, welche Produkt- und Funktionsgarantien Sie Ihren KundInnen bieten müssen und wie Sie sich finanziell so absichern können, dass Sie gegebenenfalls Schadenersatz leisten können.

- **Beachten Sie dabei auch Rückstellungen für eventuelle Steuer- und Sozialversicherungsnachzahlungen!**

Wenn Ihnen bei der Meldung Ihrer Selbständigkeit keine realistische Gewinnschätzung gelungen ist, können Ihnen Nachzahlungen ans Finanzamt blühen. Ebenso müssen Sie vor allem ab dem dritten Jahr in Selbständigkeit mit Nachzahlungen an die Sozialversicherung rechnen. Planen Sie in Ihrem Businessplan für diese Fälle Rückstellungen ein.

- **Erstellen Sie eine ausführliche Investitions-, Liquiditäts- und Finanzplanung (inkl. Personalkosten, Abschreibungen, etc.) für die ersten drei Geschäftsjahre mit Plan4You Easy oder einem Kalkulationsprogramm Ihrer Wahl.**

Plan4You Easy, die Businessplan-Software ([www.gruendeservice.at/businessplan](http://www.gruendeservice.at/businessplan)) vom Gründerservice, erleichtert Ihnen die Erfolgs- und Finanzplanung massiv. Alternativ kann Sie ein Kalkulationsprogramm Ihrer Wahl bei der Planung unterstützen.





# UMSETZUNGSPLANUNG

Ziel der Umsetzungsplanung ist es, die einzelnen Schritte hin zur erfolgreichen Geschäftstätigkeit festzusetzen – Sie erstellen sozusagen Ihre persönliche Roadmap hin zum Unternehmenserfolg. Die Basis hierfür sind die von Ihnen festgelegten Unternehmens- und Wachstumsziele, die Sie in den vorangehenden Kapiteln erarbeitet haben.

## ● MEILENSTEINE UND KRITISCHER PFAD

Legen Sie die Meilensteine fest, die Sie bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichen wollen. Sehr anschaulich können Sie dies in einer Tabelle darstellen. Als Beispiel finden Sie die ersten fünf Jahre eines Grafikers in Linz, der sich auf die Erarbeitung von Firmenlogos spezialisiert hat.

KRITISCHER PFAD										
JAHR	3		1		2		3	4	5	AB 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									■	■

Die rote Linie am oberen Rand der Meilensteine ergibt einen „kritischen Pfad“, ein aus der Netzplantechnik stammendes Konzept, welches eine Folge der verbundenen Aufgaben in einem Projekt beschreibt. Er ermöglicht Ihnen eine rasche Erfolgskontrolle.

Bitte beachten Sie, dass dieser beispielhafte Pfad je nach Branche sehr unterschiedlich aussehen kann. Gründen Sie beispielsweise ein Biotech-Unternehmen, so wären die ersten Monate bis Jahre mit der Entwicklung von Wirkstoffen ausgefüllt und die Vermarktung inklusive Marketingkampagne würde erst zu einem beträchtlich späteren Zeitpunkt relevant werden. Wichtig ist, dass Sie Ihre eigenen Zeitschätzungen kritisch hinterfragen und realistische Meilensteine festlegen.

# i2b LEITSYSTEM: DAS KAPITEL UMSETZUNGSPLANUNG



- **Welche einzelnen Schritte haben Sie innerhalb der nächsten Jahre zur erfolgreichen Etablierung Ihres Unternehmens geplant? (Personal, Standort,...)**

Beschreiben Sie hier, wie Sie Ihren Businessplan in der Realität Schritt für Schritt umsetzen möchten.

- **Welche Meilensteine haben Sie festgelegt? Bis zu welchen Terminen möchten Sie Ihre Planungsannahmen konkret umgesetzt haben (Fertigstellung des Produkts, Finanzierungen abgeschlossen, Gewerbeberechtigung erhalten,...)?**

Erläutern Sie die Meilensteine, die Sie für Ihr Unternehmen geplant haben. Wichtig ist, dass Sie für das erste Jahr monatliche Meilensteine festlegen, während für die folgenden Jahre jährliche ausreichen.

- **Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?**

Beschreiben Sie Wechselwirkungen und Abhängigkeiten, die sich aus Ihren Meilensteinen und Schritten ergeben.

- **Was ist der kritische Pfad bei der Umsetzung bzw. in der Start-up Phase?**

Neben der Festlegung von Meilensteinen ist es besonders wichtig, die Abfolge der Meilensteine darzustellen und herauszuarbeiten, welcher Pfad beschriftet werden muss, damit Sie Ihre Ziele erreichen. Der kritische Pfad hilft Ihnen, Ihr Konzept auf Logik und Schlüssigkeit zu überprüfen.

- **Welche Meilensteine haben Sie für die Nachgründungsphase geplant?**

Erläutern Sie, wie Ihre Reise nach der Gründungsphase weitergeht und beweisen Sie so Weitblick in Ihrer Planung.



# 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 ausgedegoren ist). Beides fällt auf. Bleiben Sie lieber klar und deutlich.
- **Businessplan als Werbebroschüre:** Es ist gut, wenn Sie von Ihrer Geschäftsidee begeistert sind. Sie sollten im Businessplan jedoch nicht 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 TechnikerInnen und WissenschaftlerInnen machen häufig den Fehler, den Businessplan mit Konstruktionsplänen und Tabellen vollzustopfen. Wenn überhaupt, dann gehört das in den Anhang, denn im Hauptteil sollten nur vereinfachte, für LaiInnen verständliche Darstellungen, Fotos und Erklärungen stehen.
- **Der Businessplan als Roman:** Viele Businesspläne sind zu lang und zudem unlogisch aufgebaut. Um das zu vermeiden, sollten Sie sich von Anfang an eine klare Kapitelstruktur festlegen. Bei 30 Seiten (Hauptteil) ist Schluss! Fragen Sie Ihr Testpublikum, was Sie weglassen oder kürzen könnten.
- **Der Businessplan als Gemeinschaftskunstwerk:** Es ist inhaltlich sinnvoll, den Businessplan gemeinsam zu verfassen. Dies soll jedoch im Nachhinein nicht mehr zu erkennen sein. Deshalb ist es nötig, Aufbau, Stil und Layout zu vereinheitlichen.
- **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 als graue Maus:** Eine fade Optik wirkt abschreckend. Stecken Sie am Ende ein wenig Zeit in die optische Gestaltung Ihres Businessplans: Verwenden Sie Nummerierungen und Gliederungen sowie ein (provisorisches) Firmenlogo.
- **Der Businessplan als Gegenwartsliteratur:** Natürlich hat man von den ersten Monaten nach der Gründung eine bessere Vorstellung als von den Jahren danach. Dennoch: Wenn Sie keine Wachstumsszenarien für die Zukunft entwerfen, verliert die ganze Geschäftsidee an Faszination.



92-101



# DAS SERVICE- ANGEBOT VON i2b





# I2B IST IHRE STARHILFE

i2b bietet Ihnen kostenlose Unterstützung für Ihr Gründungsvorhaben. Es zahlt sich aus, sich auf [www.i2b.at](http://www.i2b.at) zu registrieren. Wir unterstützen Sie mit zahlreichen Online-Werkzeugen, unserem Businessplan-Handbuch und elektronischen Lernhilfen schon bei der Erstellung Ihres Businessplans. Wenn Sie ihn fertig verfasst haben und bei uns einreichen, bieten wir Ihnen kostenloses, vertrauliches Fachfeedback – auf Wunsch auch mehrmals. Darüber hinaus bieten wir Ihnen Zugang zu unserem Netzwerk und prämiieren jährlich die besten Businesspläne im Zuge einer öffentlichkeitswirksamen Veranstaltung, dem i2b Businessplan-Wettbewerb.

Hier können Sie sich ein umfassendes Bild unserer Unterstützungsangebote machen:

## PROFESSIONELLE BUSINESSPLAN- INFORMATION

- i2b Businessplan-Handbuch
- „myi2b“ auf [i2b.at](http://i2b.at) inkl. Online-Planungswerkzeugen und Vorlagen
- Newsletter mit Updates zu i2b-Aktivitäten
- Veranstaltungen in den Bundesländern

## INDIVIDUELLES FEEDBACK FÜR EINREICHER

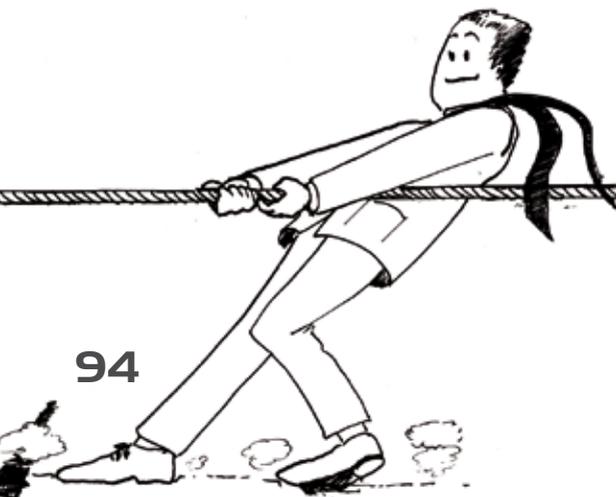
- kostenloses Feedback durch zwei unabhängige ExpertInnen innerhalb von fünf Wochen
- nach Überarbeitung Möglichkeit für zweite Feedbackrunde
- in allen Fällen absolute Vertraulichkeit garantiert

## PRÄMIERUNG BEIM I2B BUSINESSPLAN- WETTBEWERB

- Öffentlichkeitswirksame Auszeichnung der besten Businesspläne und Gründungsvorhaben
- Preise im Gesamtwert von über 150.000 Euro

## ZUGANG ZU EINEM GROSSEN NETZWERK

- Austausch mit anderen GründerInnen und NachfolgerInnen in der i2b Community via „myi2b“ und Facebook
- Zugang zu ExpertInnen rund um Businessplan und Selbständigkeit
- Zugang zu Finanzierungs- und Förderinstitutionen



# UNSER ANGEBOT AN SIE:

## UNABHÄNGIGES, VERTRAULICHES UND KOSTENLOSES FACHFEEDBACK FÜR IHREN BUSINESSPLAN

i2b bietet Ihnen die einzigartige Möglichkeit, Ihren vollständigen Businessplan kostenlos durch zwei voneinander unabhängige ExpertInnen bewerten zu lassen – auf Wunsch auch mehrmals. Die Einreichung ist jederzeit möglich und die Businesspläne werden vertraulich behandelt. Nutzen Sie die Chance, objektives, konstruktives Feedback einzuholen! So geht's:

### REGISTRIERUNG AUF WWW.I2B.AT

- Für die Einreichung Ihres Businessplans ist es nötig, dass Sie sich auf unserer Plattform registrieren. Danach können Sie Ihren eigenen Benutzerbereich verwalten und erhalten darüber hinaus regelmäßig den i2b Newsletter und werden zu i2b Veranstaltungen in den Bundesländern eingeladen.



### ERSTELLUNG IHRES BUSINESSPLANS

- Nach erfolgter Registrierung haben Sie im Arbeits- und Planungsbereich „myi2b“ Zugang zu unserem Handbuch und den neu gestalteten Infotools.
- Mit unserem Online-Assistenten können Sie Ihren Businessplan Schritt für Schritt, Kapitel für Kapitel erarbeiten, Zwischenversionen speichern und mittels Export-Funktion auch offline verwenden.
- Alternativ dazu können Sie natürlich auch einen fertigen Businessplan hochladen.



### EINREICHUNG IHRES BUSINESSPLANS

- Haben Sie alle nötigen Informationen eingetragen und hochgeladen, können Sie individuelles Fachfeedback auf Ihren Businessplan beantragen.



### BEURTEILUNG DES BUSINESSPLANS DURCH ZWEI UNABHÄNGIGE EXPERTINNEN

- i2b verfügt über einen Pool an über 150 Businessplan-ExpertInnen aus der Gründer- und Förderszene aus ganz Österreich. Zwei von ihnen werden eingeladen, Ihren Businessplan individuell zu beurteilen. Dabei müssen Sie sich um die Vertraulichkeit keine Sorgen machen. Unsere ExpertInnen verpflichten sich zu Beginn Ihrer Tätigkeit bei i2b zur strengsten Geheimhaltung aller Daten. Die Vertraulichkeitserklärungen unserer ExpertInnen können Sie auf [www.i2b.at](http://www.i2b.at) nachlesen. Das Vereinspräsidium hat keinen Einblick in Ihren Businessplan.
- Die Bewertungen erfolgen nach Kriterien wie Vollständigkeit, Verständlichkeit und Schlüssigkeit der im Businessplan getroffenen Aussagen. Um eine möglichst hohe Objektivität zu erreichen, orientieren sich unsere ExpertInnen bei der Bewertung an den Leitfragen aus dem Handbuch. Darüber hinaus werden die Geschäftsideen meist auch betreffend Erfolgsaussichten und Finanzierbarkeit hinterfragt.
- Ihr Feedback besteht aus zwei Teilen: einem qualitativen, schriftlichen Feedback und einer Note.



### FEEDBACK AN SIE INNERHALB VON FÜNF WOCHEN

- Innerhalb von fünf Wochen erhalten Sie via Email die Verständigung, dass die beiden unabhängigen Fachfeedbacks zu Ihrem Businessplan für Sie online auf [www.i2b.at](http://www.i2b.at) einsehbar sind.

### OPTIONAL: ÜBERARBEITUNG DES BUSINESSPLANS UND ERNEUTE EINREICHUNG

- Sie haben die Möglichkeit, Ihren Businessplan zu überarbeiten und erneut einzureichen.



# GEWINNEN SIE

## MIT IHREM BUSINESSPLAN BEI I2B AUFMERKSAMKEIT IN DER ÖFFENTLICHKEIT UND WERTVOLLE PREISE

Beim Businessplan-Wettbewerb von i2b sind alle unternehmerisch denkenden Personen mit einer innovativen Produkt- und/oder Dienstleistungsidee teilnahmeberechtigt. Voraussetzung ist, dass Ihr Businessplan bis zum **Einreichschluss** für ein ExpertInnen-Feedback eingereicht wurde. Des Weiteren darf die im Businessplan beschriebene Geschäftsidee nicht vor dem 1. Jänner des vorangehenden Kalenderjahres in einem bestehenden Unternehmen umgesetzt worden sein.

Jährlich winken tolle Preise im Gesamtwert von über 150.000 Euro. Das beste Konzept erhält für den Gesamtsieg 10.000 Euro in bar. Darüber hinaus können die TeilnehmerInnen in das Netzwerk von i2b eintauchen und VertreterInnen der Finanzierungs- und Förderszene kennenlernen.



So sieht der Teilnahme- und Auswahlprozess aus:

#### ANMELDUNG ZUR TEILNAHME AM WETTBEWERB VIA WWW.I2B.AT

- Laden Sie den Businessplan auf [www.i2b.at](http://www.i2b.at) hoch und klicken Sie auf den Button „zum Wettbewerb einreichen“.
- Bitte beachten Sie, dass Sie nur mit einer Version des Businessplans teilnehmen können. Sollten Sie mehrmals um Feedback gebeten haben, wird für die Teilnahme am Wettbewerb die zuletzt eingereichte Version herangezogen.
- Wichtig ist, dass Sie Ihren Businessplan für die Einreichung einer der folgenden drei Kategorien zuordnen: 1) Dienstleistung, Gewerbe, Handel 2) Technologie 3) StudentInnen. Darüber hinaus gibt es Sonderkategorien (Infos auf [www.i2b.at](http://www.i2b.at)).

#### REIHUNG DER EINREICHUNGEN AUF BASIS DES FACHFEEDBACKS

- Entsprechend den Fachfeedbacks werden die Businesspläne gereiht und die Reihung durch eine Fachjury bestätigt. Hier geht es um die "Hard Facts" Ihres Businessplans.
- Die fünf besten Einreichungen in jeder der drei Kategorien werden zur Präsentation beim i2b Finale eingeladen.

#### FINALISTEN PRÄSENTIEREN VOR EINER JURY

- Beim i2b Finale haben die FinalistInnen im Rahmen eines Elevator-Pitches 5 plus 3 Minuten Zeit, ihre Businesspläne vor einer rund 40-köpfigen Jury aus InvestorInnen, BeraterInnen und ExpertInnen aus der Gründer- und Förderszene zu präsentieren. Hier geht es um die "Soft Skills": Bewertet werden Überzeugungskraft und Präsentationskunst.
- Bitte bedenken Sie, dass mit einer Teilnahme am Jurytag Ihre Idee nun öffentlich bekannt wird.

#### ERMITTLUNG DER SIEGER(TEAMS)

- Die finale Punkteanzahl ergibt sich zu 50% aus der Feedback-Bewertung auf den schriftlichen Businessplan und zu 50% aus der Präsentationsbewertung der Jury.

#### PRÄMIERUNGSVERANSTALTUNG IN WIEN

- Eine Woche später findet die Prämierungsveranstaltung mit der feierlichen Preisverleihung statt.
- Ausgezeichnet werden die Top 3 der Hauptkategorien sowie mehrere Sonderpreisträger und der Gesamtsieger über alle Kategorien hinweg.
- Der Gesamtsieger erhält 10.000 Euro in bar. Die anderen Finalisten erhalten ebenfalls attraktive Geld- und Sachpreise im Wert von über 150.000 Euro.

JURY-TAG



# ADRESSEN DES GRÜNDERSERVICE IN DEN BUNDESLÄNDERN



## ● **BURGENLAND**

Gründerservice  
Robert-Graf-Platz 1, 7000 Eisenstadt  
Tel.: +43 (0)5 90 907 2210  
E-Mail: servicecenter@wkbglld.at

## ● **KÄRNTEN**

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

## ● **NIEDERÖSTERREICH**

Gründerservice  
Mariazeller Straße 97, 3100 St. Pölten  
Tel.: +43 (0)2742 310 320  
E-Mail: st.poelten@wknoe.at

## ● **OBERÖSTERREICH**

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

## ● **SALZBURG**

Gründerservice  
Julius-Raab-Platz 1, 5027 Salzburg  
Tel.: +43 (0)662 88 88 541  
E-Mail: gs@wks.at

## ● **STEIERMARK**

Gründerservice  
Körblergasse 111-113, 8010 Graz  
Tel.: +43 (0)316 601 600  
E-Mail: gs@wkstmk.at

## ● **TIROL**

Gründerservice  
Wilhelm-Greil-Straße 7,  
6020 Innsbruck  
Tel.: +43 (0)5 90 905 2222  
E-Mail: gruenderservice@wktirol.at

## ● **VORARLBERG**

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

## ● **WIEN**

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

**[WWW.GRUENDERSERVICE.AT](http://WWW.GRUENDERSERVICE.AT)**  
**[HTTP://WWW.FACEBOOK.COM/GRUENDERSERVICE](http://WWW.FACEBOOK.COM/GRUENDERSERVICE)**



WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS  
GRÜNDERSERVICE

# DIE GRÜNDERCENTER DER ERSTE BANK UND SPARKASSEN IN ÖSTERREICH



## ● WIEN/BURGENLAND

Gerda Just  
Erste Bank  
Am Belvedere 1  
1100 Wien  
Tel.: 05 0100-11590



## ● KÄRNTEN

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



## ● NIEDERÖSTERREICH

Stefan Hagenauer  
Sparkasse Niederösterreich  
Herrengasse 4  
3100 St. Pölten  
Tel.: 05 0100-6 73330



## ● SALZBURG

Andreas Graf  
Salzburger Sparkasse  
Rainerstraße 4  
5021 Salzburg  
Tel.: 05 0100-48390



## ● OBERÖSTERREICH

Robert Schernhuber  
Sparkasse Oberösterreich  
Promenade 11-13  
4020 Linz  
Tel.: 05 0100-45584



## ● TIROL

Gerhard Narr  
Tiroler Sparkasse  
Sparkassenplatz 1  
6020 Innsbruck  
Tel.: 05 0100-70839



## ● STEIERMARK

Mag. Dagmar Eigner-Stengg  
Steiermärkische Sparkasse  
Sparkassenplatz 4  
8010 Graz  
Tel.: 05 0100-36385



## ● VORARLBERG

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

[WWW.GRUENDER.AT](http://WWW.GRUENDER.AT)

[HTTP://WWW.FACEBOOK.COM/S.GRUENDEROFFENSIVE](http://WWW.FACEBOOK.COM/S.GRUENDEROFFENSIVE)

**ERSTE**   
**SPARKASSE** 



# 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**

[www.accent.at](http://www.accent.at)  
+43 (0)2622 26326-1310

● **Austria Wirtschaftsservice (aws)**

Förderbank des Bundes  
[www.aws.at](http://www.aws.at)  
[www.business-angels.at](http://www.business-angels.at)  
+43 (0)1 501 75-100

● **Bundesministerium für Finanzen**

Bürgerservice  
[www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at)  
+43 (0)50 233 765

● **Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung**

<https://www.bmbwf.gv.at/>  
+43 (0)1 711 00-5555

● **CONDA**

Crowdfunding Plattform  
[www.conda.at](http://www.conda.at)  
+43 13369069

● **Deloitte**

Steuerberatung und  
Wirtschaftsprüfung  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)  
+43 (0)1 537-000

● **Donau-Universität Krems**

MBA Programme, Gründungscoaching  
[www.donau-uni.ac.at](http://www.donau-uni.ac.at)  
+43 (0)2732 893-2130

● **emotions by morgenstern**

Fotograf  
+43 664 1647808

● **Follow me**

Nachfolgen mit Plan  
[www.wko.at/stmk/followme](http://www.wko.at/stmk/followme)  
+43 (0)316 601-1101

● **Frau in der Wirtschaft**

[www.unternehmerin.at](http://www.unternehmerin.at)  
+43 (0)5 90 900-3017

● **haude electronica Verlag**

Software  
[www.haude.at](http://www.haude.at)  
+43 (0)1 544 69 79-0

● **Hyundai Import Gesellschaft m.b.H.**

Mobilitätsexperten  
[www.hyundai.at](http://www.hyundai.at)  
+43 (0) 610 40

● **Junge Wirtschaft**

[www.jungewirtschaft.at](http://www.jungewirtschaft.at)  
+43 (0)5 90 900-3226

● **Jung von Matt**

Werbeagentur  
[www.jvm.at](http://www.jvm.at)  
+43 1811450

● **Kontext Druckerei**

Spaunstraße 3A, 4020 Linz  
+43 732650600

● **Land Niederösterreich**

[www.noel.gv.at](http://www.noel.gv.at)  
+43 (0)2742 9005-0

● **Land Oberösterreich**

[www.land-oberoesterreich.gv.at](http://www.land-oberoesterreich.gv.at)  
+43 (0)732 7720-0

● **Land Salzburg**

[www.salzburg.gv.at](http://www.salzburg.gv.at)  
+43 (0)662 8042-0

● **Land Vorarlberg**

[www.vorarlberg.at](http://www.vorarlberg.at)  
+43 (0)5574 511-0

● **riz-up! Niederösterreichs**

**Gründeragentur**  
Betreuung in der Gründungsphase  
[www.riz-up.at](http://www.riz-up.at)  
+43 (0)2622 26326-0

● **Steirische Förderungsgesellschaft (SFG)**

[www.sfg.at](http://www.sfg.at)  
+43 (0)316 7093-0

● **Tecnet Equity**

Ansprechpartner für Technologieprojekte  
[www.tecnet.co.at](http://www.tecnet.co.at)  
+43 (0)2742 9000-19300

● **Trending Topics**

[www.trendingtopics.at](http://www.trendingtopics.at)  
+43 664 5450131

● **Wiener Städtische Versicherung**

Risikoversorge und Versicherungen  
[www.wienerstaetische.at/business](http://www.wienerstaetische.at/business)  
+43 (0)50 350 350

● **Wirtschaftsagentur Wien**

Ein Fond der Stadt Wien  
Mariahilfer Straße 20  
1070 Wien  
[www.wirtschaftsagentur.at](http://www.wirtschaftsagentur.at)  
+43 (0)1 4000 86 70

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



102-118



**ANGEBOTE  
DER NETZWERK-  
PARTNER VON i2b**

# Förderungsprogramme der aws für Gründerinnen und Gründer

Menschen mit kreativen, innovativen Ideen, und alle Menschen, die ein Unternehmen in Österreich gründen wollen oder bereits ein junges Unternehmen gegründet haben, stehen vor zahlreichen Herausforderungen und Fragen.

Mit Förderungen, Finanzierungen und Beratungleistungen unterstützt die Austria Wirtschaftsservice Sie z. B. in der Phase der Unternehmensgründung und bei ersten Wachstumsschritten.

## Mit den Förderungen und Finanzierungen der aws können:

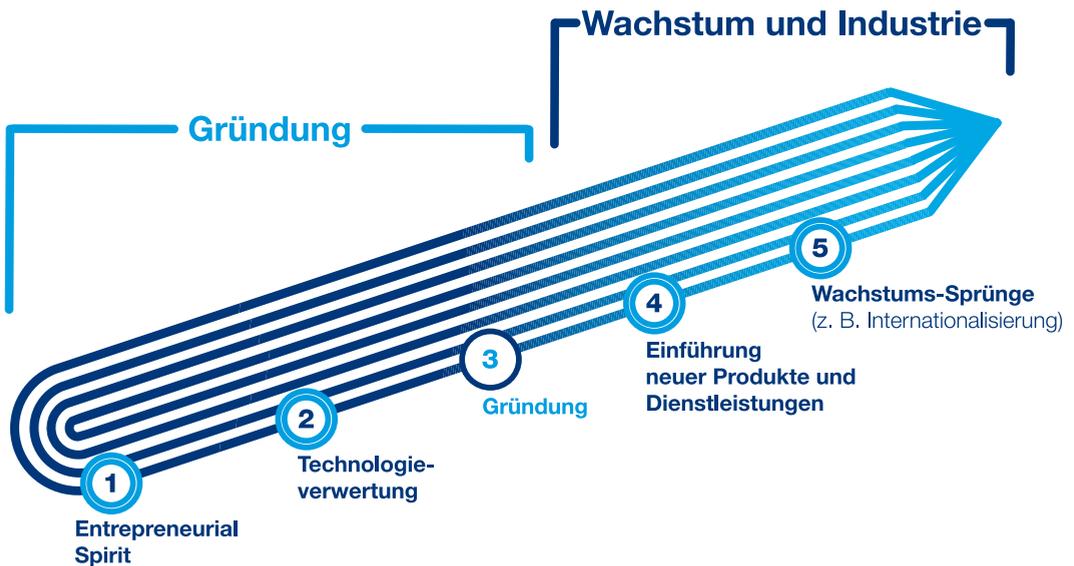
- Unternehmen leichter gegründet,
- günstige Kredite ab EUR 10.000,- aufgenommen,
- Finanzierungen durch Sicherheiten für Bankkredite erleichtert bzw. ermöglicht werden,
- Innovationen entwickelt und umgesetzt,
- Strategien auf Herz und Nieren geprüft werden.

## Innovation & Wachstum konsequent fördern.

Die aws unterstützt so jedes Jahr mehrere tausend unternehmerische Projekte. Mit dem Leistungsangebot der aws werden Investitionen ausgelöst, innovative Unternehmensprojekte mobilisiert und eine Vielzahl an Arbeitsplätzen gesichert und geschaffen.

Detaillinformationen zum Angebot für Gründerinnen und Gründer der aws erhalten Sie auch online unter:

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



### Entrepreneur/-in werden

aws BoB - Best of Biotech  
aws First

### Technologien verwerten

discover.IP  
aws IP.Coaching  
aws IP.Market

### Existenzgründung finanzieren

aws erp-Gründungskleinkredit  
aws erp-Tourismusprogramm

### Sicherheiten für Bankkredite

aws Garantie für junge Unternehmen  
aws Garantie für Investitionen in Österreich

### Start-ups

aws Lohnnebenkostensenkung  
aws PreSeed  
aws Seedfinancing  
aws impulse XS  
aws impulse XL  
aws Industry-Startup.Net  
aws Life Science Austria  
Global Incubator Network

### Risikokapital

aws Risikokapitalprämie  
aws Gründerfonds  
aws i2 Business Angels  
aws Double Equity  
aws Equity Finder

# Der kleine Steuerguide

## Informationen für Gründer/innen Antworten auf 7 wichtige Steuerfragen

### Bundesministerium Finanzen

#### 1. Wann sollte ich als Gründer/ in 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 Betriebseröffnung anmelden. Die dafür nötigen Formulare können Sie unter [bmf.gv.at](http://bmf.gv.at) > Formulare downloaden. Sie bekommen dann vom Finanzamt eine Steuernummer zugeteilt.

**Tipp:** Beim Ausfüllen ist es ratsam, sich von Steuerberatern helfen zu lassen. Besonders die Gewinnschätzung ist heikel, weil sich daran Ihre ersten Steuer-vorauszahlungen orientieren.

#### 2. Wie finde ich das richtige Finanzamt?

Indem Sie im Internet auf [bmf.gv.at](http://bmf.gv.at) > Ämter & Behörden > Finanzämter gehen und dort die Postleitzahl Ihres Unternehmens eingeben. Als Einzelunternehmer/in geben Sie dort die Postleitzahl Ihres Wohnsitzes ein, für eine GmbH und eine Personengemein-

schaft die Postleitzahl des Unternehmenssitzes.<sup>1</sup>

#### 3. Wann muss ich Steuern zahlen?

Junge Unternehmen schreiben in den ersten Jahren häufig Verluste: Sie haben erst wenige Kundinnen/Kunden und daher nur geringe Einnahmen, jedoch bereits Ausgaben. Unternehmen mit Verlusten zahlen noch keine Ertragsteuer.<sup>2</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 gegen-gerechnet werden (mindert die Steuerzahlung).

**Achtung:** Spätestens wenn Einkommensteuer für das ab-gelaufene Jahr angefallen ist, werden auch vierteljährliche Vorauszahlungen vorgeschrieben.

#### 4. Wie hoch ist die Be- steuerung des Gewinns?

Das hängt von der Höhe des Gewinns am Jahresende und der Rechtsform Ihres Unternehmens ab. Für Einzelunternehmer/innen und Personengesellschafter/innen 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 hinzuzu-rechnen! Es gelten die gleichen Steuersätze wie für Unselb-ständige bei der Lohnsteuer.<sup>3</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 27,5 % Kapitalertrag-steuer. Das ergibt in Summe 45,625 %, womit die Steuer-belastung ähnlich hoch ist wie bei vielen Einzelunternehmen oder Personengesellschaften.

**Tipp:** Unter [bmf.gv.at](http://bmf.gv.at) > Steuern > Berechnungsprogramme & Tools kann man sich die Steuer berechnen lassen.

#### 5. Gibt es Steuerbegünsti- gungen für Gründer/innen?

Echte Neugründer/innen sind von einigen Steuern und Gebühren befreit. Überdies entfallen be-stimmte lohnabhängige Abgaben bzw. Beiträge für einen Zeitraum von maximal 12 Monaten.

### Selbständigenbuch – 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 unter [bmf.gv.at](http://bmf.gv.at) > Publikationen > Broschüren-Ratgeber > Unternehmer und Selbständige downloaden oder online bestellen.



**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. Alternativ können Sie dies auch elektronisch über das Unternehmensserviceportal erledigen.

#### 6. Rechnungen mit Umsatzsteuer oder ohne?

Wenn Sie Ihr Unternehmen im Inland betreiben und Ihre Umsätze pro Kalenderjahr 35.000 Euro nicht übersteigen, sind Sie automatisch als „Kleinunternehmerin/Kleinunternehmer“ von der Umsatzsteuer (unecht) befreit.<sup>4</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 steuerbefreite/r Kleinunternehmer/in allerdings nicht. Die Kleinunternehmerregelung ist vor allem dann von Vorteil, wenn Ihre Kundinnen/Kunden überwiegend Konsumentinnen/Konsumenten sind, da Sie dadurch Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen günstiger anbieten können. Anders hingegen, wenn Ihre Kundschaft hauptsächlich aus steuerpflichtigen Unternehmen besteht, für die sich – bedingt durch die Vorsteuerabzugsmöglichkeit – eine im Rahmen des Preises verrechnete Umsatzsteuer kostengünstig nicht auswirkt. Hier kann es vorteilhafter sein, mittels Meldung ([bmf.gv.at](http://bmf.gv.at) > Formulare > U 12 bei Formularsuche eingeben > Suchen) dem Finanzamt gegenüber auf die Anwendung der Kleinunternehmerbefreiung zu verzichten. Als Folge dieser Erklärung haben Sie dann für Ihre Leistungen Umsatzsteuer in Rechnung zu stellen

und als normal steuerpflichtige/r Unternehmer/in auch abzuführen. Gleichzeitig können Sie jedoch die Ihnen für Ihre Unternehmens-einkäufe oder bezogenen Dienstleistungen in Rechnung gestellte Umsatzsteuer bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen als Vorsteuer abziehen. An die abgegebene Verzichtserklärung sind Sie fünf Jahre gebunden.

#### 7. Wer hilft mir in Steuerfragen?

Allgemeine Informationen zu steuerrechtlichen Themen finden Sie am Unternehmensserviceportal ([www.usp.gv.at](http://www.usp.gv.at)). Theoretisch kann jede/r die Steuererklärung selbst verfassen und über FinanzOnline ([finanzonline.at](http://finanzonline.at)) vom Schreibtisch aus gleich einreichen.

**Tipp:** Wenden Sie sich an gründerfreundliche Steuerberater/innen. Diese bieten meist ein kostenloses Erstgespräch an.

<sup>1</sup> Ab 1.1.2021 ist entweder das Finanzamt Österreich oder das Finanzamt für Großbetriebe zuständig. Nähere Informationen werden Sie ebenfalls auf [bmf.gv.at](http://bmf.gv.at) > Ämter & Behörden finden.

<sup>2</sup> Ausnahme: Eine GmbH muss Mindestkörperschaftsteuer bezahlen. Diese beträgt für eine neu gegründete GmbH in den ersten fünf Jahren 500 Euro jährlich, für die nächsten fünf Jahre 1.000 Euro jährlich, erst danach gilt der allgemeine Satz von 1.750 Euro jährlich. Dies gilt auch in Verlustjahren, allerdings wird ihr die Mindestkörperschaftsteuer als Vorauszahlung für spätere Gewinnjahre angerechnet.

<sup>3</sup> Für Einkommen über 11.000 Euro bis 18.000 Euro beträgt der Steuersatz 20 %, von über 18.000 Euro bis 31.000 Euro 35 %, von über 31.000 Euro bis 60.000 Euro 42 %, von über 60.000 Euro bis 90.000 Euro 48 % und über 90.000 Euro 50 %. Für Einkommen über eine Million Euro beträgt der Steuersatz in den Kalenderjahren 2016 bis 2025 55 %.

<sup>4</sup> Ein einmaliges Überschreiten dieser Grenze um maximal 15 % innerhalb von 5 Kalenderjahren ist jedoch nicht schädlich.



# RISIKEN KENNEN UND VORSORGEN



## ◉ ERFOLGREICH UND SICHER IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT

Als UnternehmensgründerIn 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 Risikokzept 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 könnten. 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

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.



• **BURGENLAND/WIEN**

Herbert Mraz  
Tel.: 050 100-75645  
Mobil: 050 100 6-75645  
Fax: 050 100 9-75645  
herbert.mraz@s-versicherung.at  
Maria Theresienstraße 19  
1090 Wien

• **KÄRNTEN**

Manfred Fischer  
Tel.: 050 100-75975  
Mobil: 050 100 6-75975  
Fax: 050 100 9-75975  
manfred.fischer@s-versicherung.at  
St. Veiter-Ring 13  
9010 Klagenfurt

• **NIEDERÖSTEREICH**

Robert Lemmerer  
Tel: 050 100-75669  
Mobil: 050 100 6-75669  
E.Bartoschka@wienersstaedtische.at  
robert.lemmerer@s-versicherung.at  
3107 St. Pölten

• **OBERÖSTERREICH**

Josef Sturm  
Tel.: 050 100-75713  
Mobil: 050 100 6-75713  
Fax: 050 100 9-75713  
josef.sturm@s-versicherung.at  
Untere Donaulände 40  
4020 Linz

• **SALZBURG**

Mag. Christoph Oppitz  
Tel.: 050 100-75370  
Mobil: 050 100 6-75370  
Fax: 050 100 9-75370  
christoph.oppitz@s-versicherung.at  
Alpenstraße 47  
5020 Salzburg

• **STEIERMARK**

Franz Klug  
Tel.: 050 100-75943  
Mobil: 050 100 6-75943  
Fax: 050 100 9-75943  
franz.klug@s-versicherung.at  
Albrechtgasse 9/2  
8010 Graz

• **TIROL**

Thomas Luchner  
Tel.: 050 100-75809  
Mobil: 050 100 6-75809  
thomas.luchner@s-versicherung.at  
Maria-Theresien-Strasse 17-19  
6020 Innsbruck

• **VORARLBERG**

Christian Hämmerle  
Tel.: 050 100-75870  
Mobil: 050 100 6-75870  
christian.haemmerle@s-versicherung.at  
Rhomberg's Fabrik, Haus G  
6850 Dornbirn

**WIENER**  
  
**STÄDTISCHE**  

---

**VIENNA INSURANCE GROUP**



## DAS TEAM VON I2B



*Mag. Emanuel Bröderbauer,  
Geschäftsführer*  
Ansprechpartner für  
Kooperationen und  
Expertentätigkeit  
broederbauer@i2b.at  
+43 1 890 1789



*Mag. Doris Friesenecker,  
Stv. Geschäftsführerin*  
Ansprechpartnerin für  
Kooperationen/Sponsoring,  
Finanzen, Veranstaltungen  
und Expertentätigkeit  
friesenecker@i2b.at  
+43 699 189 737 30



*Nicole Kus, BA  
Projektmanagerin*  
Ansprechpartnerin für  
Veranstaltungen, Teilnehmer-  
anfragen, Öffentlichkeits-  
arbeit und Kommunikation  
kus@i2b.at  
+43 699 189 737 28

© Daniel Hinterramskogler (3)

**WIR WÜNSCHEN ALLEN GRÜNDERINNEN VIEL ERFOLG  
BEI DER UMSETZUNG IHRER GESCHÄFTSIDEI!**

# STICHWORTVERZEICHNIS

Absatzplanung	67
Abschreibung	74, 75, 78, 79, 81, 82, 84, 86, 87
Alleinstellungsmerkmal	25, 29, 91
Anwalts- und Notarhonorare	52, 84
Arbeitsstunden	45, 74, 76
Arbeitszeit	76
Aufgaben im Unternehmen	56-61
Auftragsspitzen	58
Betriebsanlagengenehmigung	54
Betriebsmittel	63, 80, 85
Branche	26, 28, 33, 34, 37, 38, 39, 44, 47, 48, 51, 56, 59, 61, 63, 65, 79, 88
Break-even	58, 74, 81, 86
Brutto-Netto-Rechner	58, 79
Bruttomonatslöhne	79
Buchhaltung	56, 57, 60, 70
Business Angels	18, 82, 100
Cash-Flow	81, 86
Chancen	63, 64, 65, 66, 70, 82
Corporate Identity	43
Crowdfunding	83, 100
Dienstleistungen	26, 29, 30, 31
Domain	48
Eigenkapital	75, 82, 83
Eigentumsverhältnisse	69
Ein-Personen-Unternehmen/EPU	58, 76, 77
Einzelunternehmen	51, 52, 53, 72, 79, 103
Elevator Pitch	24, 97
Endverkaufspreis	49
Entwicklungskosten	64, 65, 66
Executive Summary	20, 24, 25
Finanzamt	86, 87, 110, 111, 116, 118
Finanzierung	82, 83, 86
Finanzplan	72ff
Firmenbuch	51ff
Firmennamen	51, 69
Förderungen	83
Fremdkapital	75, 83
Frühwarnsysteme	66



Geringwertige Wirtschaftsgüter	78
Geschäftsführung	56f
Geschäftsidee	26, 28
Gewinn	74, 81
Gewinnschwelle	74, 81
Gewinnspanne	44
GmbH	52f, 79
Gründerteam	59
GSVG	53, 79
Haftung	53, 109
Investitionen	78, 84
Kapital	53, 75, 82f
Kaufkraft	37, 54
Kennenlern-Angebote	46
Konkurrenz	36ff
Kundennutzen	26
KundInnenbefragung	44
Lebenshaltungskosten	73
Liquidität	75
Liquiditätsplan	81
Management	51ff
Managementziele	62
Marketing	42ff
Marketing-Mix	43
Marketingziele	43
Markt	42ff
Marktdaten	37f
Marktkommunikation	43
Marktpreis	43, 44
Marktrecherche	32, 38
Marktsegmentierung	34
Marktvolumen	33f
Marktwachstum	33
Materialkosten	78
Mehrwert	10
Meilensteine	88f
MitarbeiterInnen	56ff, 79
Mitbewerber	36ff
Mystery Shopping	44

NEUFÖG	51, 83, 107
Organigramm	56f
Organisationsstruktur	56
Personal	58f, 79
Personalkosten	79
Preisgestaltung	44
Preiskalkulation	45
Qualitätssicherung	31
Rechtsform	52ff, 69, 106
Referenzkunden	46
Reserven	67, 74
Risiken	63ff, 108f
Schwächen	63ff
Social Media	48
Sozialversicherung	53, 72, 74, 79, 85
Standort	37, 54f, 70
Stärken	63ff
Steuern	106f
Stundenpreise, -sätze	45
SWOT-Analyse	63ff
Szenarien	67
Umsatz	75ff
Umsatzplanung	75, 85
Umsatzsteuer	107
Unternehmensziele	62f
Unternehmerlohn	72f, 79
USP (Unique Selling Proposition)	26, 29
Verlust	74, 81
Vertrieb	43
Vision	62
Website	43, 46ff
Werbemails	47
Werbung	42ff
Ziele	43, 62
Zielgruppe	27, 34ff, 43, 47, 48ff
Zielkostenrechnung	44

Eine Initiative von



Goldpartner



Unterstützt durch

