

DAS VERFLIXTE DRITTE JAHR

und weitere praktische Tipps für die Nachgründungsphase

DAS VERFLIXTE DRITTE JAHR

und weitere praktische Tipps für die Nachgründungsphase

IMPRESSUM

Redaktion: Mag. Andreas Kratschmar

Projektleitung: Mag. Elisabeth Zehetner-Piewald, Gründerservice, Wirtschaftskammer Österreich

Medieninhaber: Junge Wirtschaft/Gründerservice/Frau in der Wirtschaft der Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstr. 63, 1045 Wien. Die Broschüre steht online unter www.gruenderservice.at/publikationen zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Im Interesse der besseren Lesbarkeit wurde auf die Schreibweise der weiblichen Form (z.B. Gründerin) verzichtet. Wir legen jedoch Wert auf die Feststellung, dass die Broschüre weiblichen und männlichen Benutzern gleichermaßen gerecht wird.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit Quellenangabe und gegen Übersendung von zwei Belegexemplaren gestattet. Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Belege in dieser Broschüre sind Fehler nicht auszuschließen, und die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung der Redaktion oder der Medieninhaber ist ausgeschlossen.

Grafik: www.designag.at

SICHER DURCH DAS DRITTE JAHR



Wer sich für die Selbstständigkeit entscheidet, entscheidet sich für mehr berufliche Freiheit und natürlich auch für mehr Verantwortung. Diese Verantwortung ist nicht immer einfach zu tragen. Sie erfordert vor allem, sich rechtzeitig auf Herausforderungen vorzubereiten, Hürden vorausblickend zu erkennen und mögliche Schwierigkeiten klar zu identifizieren. Denn dann ist man bestens darauf vorbereitet, kann Probleme vermeiden und Herausforderungen erfolgreich meistern.

Für viele Unternehmerinnen und Unternehmer, die schon länger am Markt sind, ist das eine Selbstverständlichkeit. Für jene, deren Unternehmensgründung erst wenige Jahre zurückliegt, liefert diese Broschüre praktische Informationen und Tipps. Gerade im „verflixten dritten Jahr“ nach der Gründung ist vorausschauende Planung erfahrungsgemäß besonders wichtig. Damit dem sicheren Erfolg Ihres Unternehmens nichts im Weg steht. Und damit Sie Ihre unternehmerische Freiheit voll nützen und genießen können.

Dr. Christoph Leitl

Präsident der Wirtschaftskammer Österreich

UMFASSENDE PLANUNG GIBT SICHERHEIT



Die Nachgründungsphase ist entscheidend für den Erfolg einer Unternehmensgründung. Die Erfahrung zeigt: Zwei bis drei Jahre nach der Gründung entscheidet sich vieles. Ob das Unternehmen richtig wächst, ob die Strategie stimmt, ob das Finanzmanagement in Ordnung ist.

Die vorliegende Broschüre soll Ihnen mit praktischen Tipps und Infos helfen, die Nachgründungsphase richtig zu gestalten. Damit der Erfolg Ihres Unternehmens von Dauer ist – und Sie im „verflixten dritten Jahr“ nicht mit unnötigen Überraschungen konfrontiert werden.

Kluge Vorbereitung und umfassende Planung machen Sie sicher.
Und Ihr Unternehmen sicher erfolgreich.

Alles Gute und viel Erfolg!

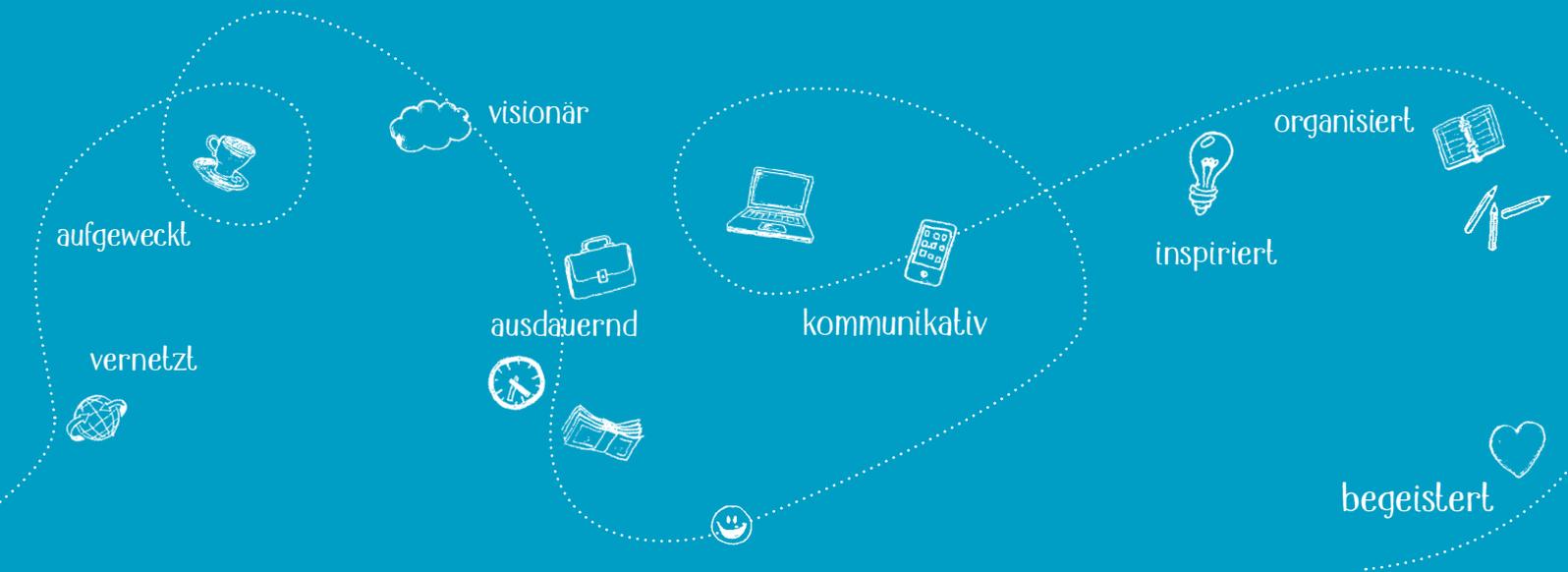
Mag. Elisabeth Zehetner-Piewald
Bundesgeschäftsführerin Gründerservice

INHALT

1	ZAHLEN & FAKTEN	Was bringt das verflixte dritte Jahr?	6
2	STEUERN	Richtig gesteuert?	8
3	SOZIALVERSICHERUNG	Sicher vorgesorgt?	10
4	FINANZEN	Alles im Griff?	12
5	BUSINESSPLAN	Erfolg nach Plan?	14
6	MARKETING	Gut am Markt unterwegs?	16
7	KUNDEN	Treue Kundschaft?	18
8	MITARBEITER	Zeit für den ersten Mitarbeiter?	20
9	ORGANISATION	Bestens organisiert?	22
10	PARTNER	Starke Partner?	24
11	LIEFERANTEN	Günstig beliefert?	26
12	NETZWERK	Sicher im Netzwerk?	28
13	BILDUNG	Fit für den Erfolg?	30
14	VEREINBARKEIT	Zeit für Nachwuchs?	32
15	MOTIVATION	Richtig motiviert?	34
16	ZUKUNFT	Bereit für die Zukunft?	36
GRÜNDERSERVICE-STELLEN IN GANZ ÖSTERREICH			38

1

ZAHLEN & FAKTEN



■ WAS BRINGT DAS VERFLIXTE DRITTE JAHR?

Österreichs Gründerinnen und Gründer sind auch in schwierigen Zeiten gut unterwegs. Die Unternehmensneugründungen sind in Österreich im Vorjahr trotz Krise nur leicht zurückgegangen. Rund 30.000 Unternehmen werden jährlich gegründet.

Gute Jobbilanz

Auch die Jobbilanz der Gründungen ist erfreulich: Mit jedem neu gegründeten Unternehmen sind im Vorjahr österreichweit im Schnitt 2,4 Arbeitsplätze entstanden. Insgesamt konnten daher im vergangenen Jahr mit Neugründungen rund 88.000 Arbeitsplätze geschaffen werden. Dem stehen rund 5.500 Insolvenzen gegenüber. Auch die gehören zum Wirtschaftsleben dazu – auch wenn viele Pleiten durch bessere Planung vermeidbar wären.

Hohe Erfolgsquote

Im Europavergleich hervorragend sind jedenfalls die Erfolgsquoten der Gründerinnen und Gründer: 95 % der Neugründungen bestehen länger als ein Jahr, 80 Prozent länger als drei Jahre. Fast 70 % (68,0) der jungen Firmen gibt es auch noch nach fünf Jahren – der EU-Schnitt liegt bei 50 % Überlebensdauer nach fünf Jahren. Und nach sieben Jahren bestehen immerhin noch 60 % der Unternehmen. Dabei ist natürlich zu bedenken, dass nicht alle der nicht mehr existenten Unternehmen Konkurs anmelden mussten. Viele wurden auch verkauft oder wegen attraktiverer Jobangebote geschlossen.

Vorbereitung zählt

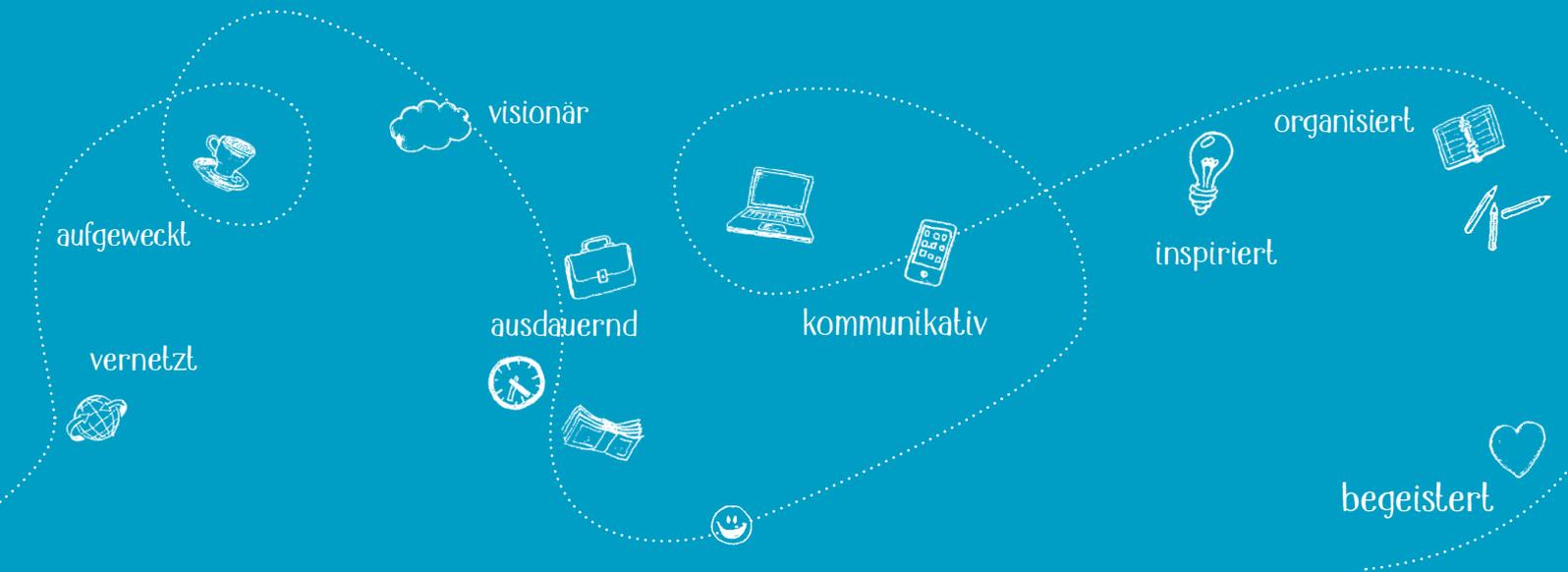
Die Fakten sprechen eine klare Sprache: Österreichs Gründerinnen und Gründer lassen sich von schwierigen Zeiten nicht beeindrucken und sind überdurchschnittlich erfolgreich. Experten führen den Erfolg der österreichischen Gründungen auf die gute Vorbereitung der Gründerinnen und Gründer zurück. Die über 90 Gründerservice-Stellen und Regionalstellen der Wirtschaftskammern in ganz Österreich spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die am meisten nachgefragten Beratungsthemen des Gründerservice sind übrigens Fragen zu steuerrechtlichen Themen (16 %), zum Ablauf der Gründung (12 %) und zu finanziellen Themen (10 %).

Unangenehme Überraschungen vermeiden

Aber nicht nur in der Startphase sind aktive Vorbereitung und kluge Planung unverzichtbar. Gerade in der Nachgründungsphase können unangenehme Überraschungen und herausfordernde Entwicklungen auf einen zukommen. Egal, ob es um Nachzahlungen, Wettbewerbsfragen oder Bildungsnotwendigkeiten geht: Darauf sollte man sich gut vorbereiten. Damit das dritte Jahr als Unternehmer kein „verflixtes“, sondern ein erfolgreiches wird.

2

STEUERN



RICHTIG GESTEUERT?

Zum Geldverdienen als Unternehmer gehört natürlich auch das Steuern zahlen. Damit sich aber unangenehme Überraschungen von Seiten des Finanzamts in Grenzen halten, sollte man auf zwei Dinge achten: das Entstehen einer „Steuerlawine“ verhindern und rechtzeitig mit dem Steuern sparen beginnen.

Stopp für die Steuerlawine

Bei der Gründung wird durch die Gewinnschätzung an das Finanzamt zunächst die Höhe der Steuervorauszahlung selbst festgelegt.

Wenn durch geschätzte Verluste oder niedrige Gewinnerwartungen diese Vorauszahlung beim Start sehr niedrig ist, so ist das zu Beginn noch angenehm. Unangenehm wird es aber dann, wenn die tatsächlichen Gewinne deutlich über den geschätzten liegen. Man muss in diesem Fall für das erste Jahr der Selbstständigkeit Einkommensteuer nachzahlen und zugleich die – auf Basis der Einkünfte des Vorjahrs – bemessene Einkommensteuer vorauszahlen. Da kann sich schnell eine echte Steuerlawine entwickeln, die gerade kleinen Unternehmen die Luft zum Atmen nimmt. Bei vielen flattert erst nach zwei Jahren der erste Steuerbescheid mit der Steuernachzahlung ins Haus.

TIPP: Legen Sie von Ihren Einkünften mindestens ein Drittel auf ein Steuersparbuch. So vermeiden Sie Überraschungen – und profitieren von den Zinsen.



Richtig Steuern sparen

Österreich ist ein Hochsteuerland. Deshalb ist es wichtig, alle Steuervorteile für Selbstständige zu nützen. Viele Gründerinnen und Gründer kommen erst gegen Ende des Jahres darauf, dass sie Steuern sparen können. Dann ist es aber schon zu spät. Damit man sich die Steuerlast systematisch erleichtert, zahlt sich das Engagement eines Buchhalters bzw. eines Steuerberaters aus.

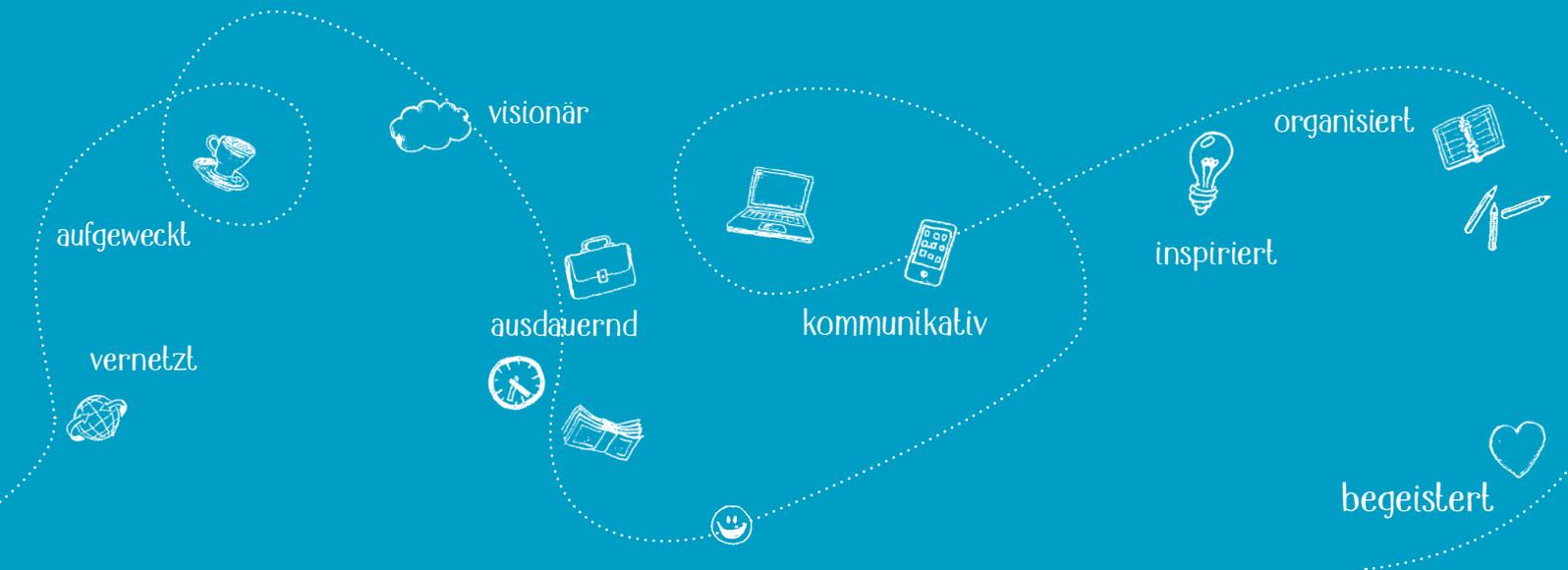
TIPPS:

- Einnahmen-Ausgaben-Rechner können ihr steuerpflichtiges Einkommen optimieren, indem sie ihre Betriebsausgaben noch vor dem Jahreswechsel bezahlen und Kundenrechnungen erst nach dem Jahreswechsel vereinnahmen.
- Selbstständige können bis zu zehn Prozent ihres Gewinnes, maximal aber 100.000 Euro, als zusätzlichen Posten von der Steuer absetzen, wenn sie in bestimmtes Anlagevermögen inklusive Wertpapiere investieren. Mehr dazu bei Ihrem Bank- und Steuerberater.
- Überprüfen Sie, ob es sich für Sie auszahlt, Ihr Unternehmen in eine steuerschonende GmbH umzugründen.
- Fordert das Finanzamt eine hohe Nachzahlung, vereinbaren Sie eine Stundung oder Ratenzahlung.



3

SOZIALVERSICHERUNG



SICHER VORGESORGT?

Selbständige sind bei der Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft (SVA) in den Sparten Pensionsversicherungen (PV), Krankenversicherung (KV), Selbständigenvorsorge (SVS) und Unfallversicherung (UV) bestens versichert.

Beitragsgrundlage und Prozentsätze

Beitragsgrundlage sind die Einkünfte aus selbständiger Arbeit/Gewerbebetrieb laut Jahreseinkommenssteuerbescheid zuzüglich der vorgeschriebenen SV-Beiträge. Da der Steuerbescheid erst spät vorliegt, müssen in den ersten 3 Kalenderjahren Vorauszahlungen auf der Basis der Mindestbeitragsgrundlage (MBGL) geleistet werden. Diese beträgt seit 1.1. 2016 für alle Versicherten (auch für Gründer!) in der PV € 723,52, in der KV und SVS € 415,72 monatlich. Das bedeutet, man zahlt einen vorläufigen Beitrag, der dann nach Vorliegen des Einkommensteuerbescheides nachbemessen wird. Die Beitragsprozentsätze sind im Jahr 2016

- 18,50 % für die PV
- 7,65 % für die KV
- 1,53 % für die SVS

Für die UV ist ein fixer Beitrag (unabhängig vom Einkommen) von derzeit € 9,11 monatlich (€ 109,32 jährlich) zu entrichten. So beträgt der PV-Betrag vorläufig 133,85 monatlich. Liegen die versicherungspflichtigen Einkünfte über der monatlichen MBGL, kommt es zu einer Nachbelastung in der Höhe der Differenz; d.h. vom Unterschiedsbetrag zwischen den tatsächlichen Einkünften (zzgl der vorgeschriebenen SV-Beiträge) und der MBGL werden 18,50 % PV-Beiträge vorgeschrieben (max. bis zur Höchstbeitragsgrundlage – HBGL – von € 5.670,- monatlich). Der Nachzahlungsbetrag könnte somit bis zu € 915,10 pro Monat ausmachen.

Feste KV-Beitragsgrundlage in den ersten beiden Kalenderjahren

Als Gründerbegünstigung gilt, dass in den ersten beiden Kalenderjahren keine Nachbelastung des KV-Beitrages erfolgt. Unabhängig vom Einkom-

men bleibt es bei einem festen Beitrag in der Höhe von € 31,80 monatlich.

Ab dem 3. Kalenderjahr kommt es zu einer Nachberechnung der Beiträge vom Unterschiedsbetrag zwischen den tatsächlichen Einkünften (zuzüglich der vorgeschriebenen SV-Beiträge) und der MBGL (maximal bis zur HBGL von € 5.670,- monatlich) mit dem Beitragssatz von 7,65 %. Der Nachzahlungsbetrag könnte daher bis zu € 401,96 pro Monat ausmachen. Beiträge zur SVS werden nicht nachbelastet. Hier ist die vorläufige immergleich der endgültigen Beitragsgrundlage.

Vorläufige Beitragsgrundlage ab dem 4. Kalenderjahr

Ab dem 4. Kalenderjahr richtet sich die vorläufige Beitragsgrundlage nach der (mit dem Aktualisierungsfaktor von 1,075 vervielfachten) endgültigen Beitragsgrundlage des drittvorangegangenen Kalenderjahres. Da die Einkommenssituation von jener des drittvorangegangenen Jahres abweichen kann, besteht die Möglichkeit, bei der SVA eine Herabsetzung oder auch eine Erhöhung der vorläufigen Beitragsgrundlage zu beantragen.

Vorschreibung der Beiträge

Die Beiträge werden jeweils quartalsweise für drei Monate vorgeschrieben. Nachzahlungen sind im darauffolgenden Kalenderjahr der Feststellung der endgültigen Beitragsgrundlage in vier gleichen Quartalsbeträgen abzustatten. Unter Bedachtnahme auf die wirtschaftlichen Verhältnisse kann für Gründer nach dem 3. Jahr der GSVG-Pflichtversicherung auf Antrag eine Aufteilung der Nachzahlung auf drei Jahre in 12 Teilbeträgen erfolgen.

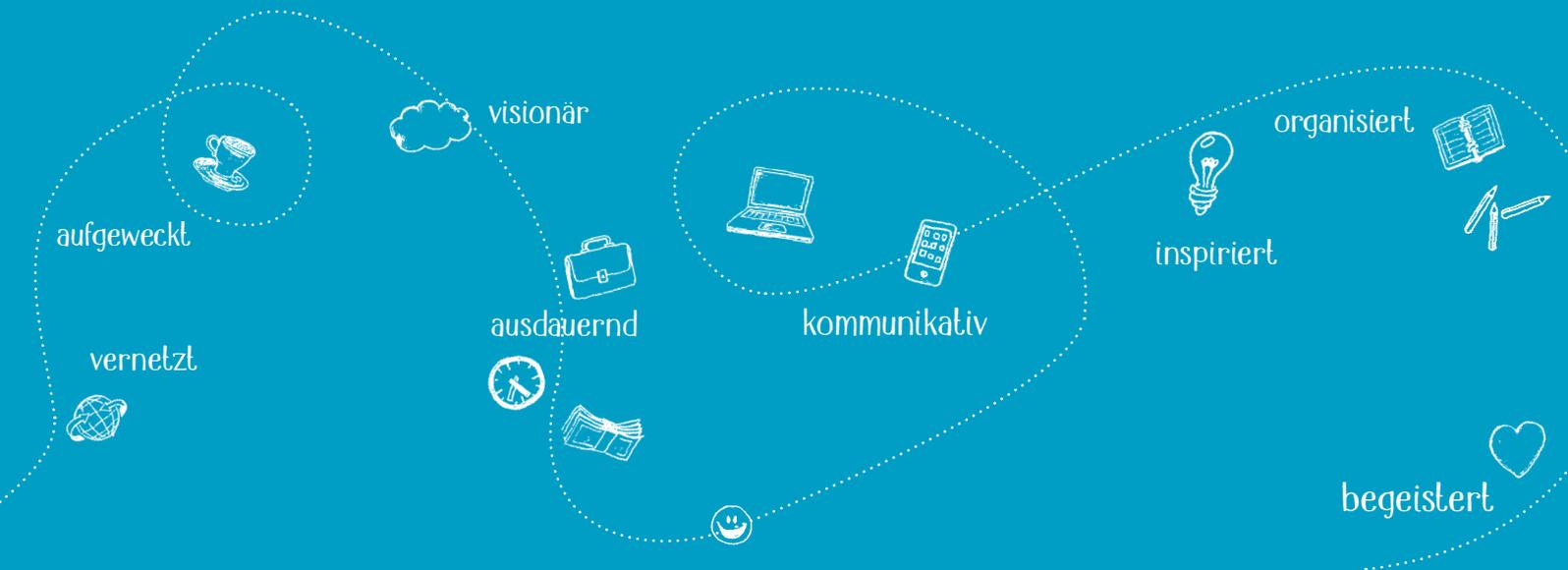
TIPP: Legen Sie auf einem Sparbuch etwa ein Viertel Ihrer Einkünfte für die SVA-Nachzahlungen an. Damit ersparen Sie sich Überraschungen bei der Nachbemessung – und profitieren in der Zwischenzeit von den Zinsen.



Aktuelle Jahreswerte und weitere Informationen: <http://www.sva.or.at>

4

FINANZEN



ALLES IM GRIFF?

Finanzierungsfragen sind gerade in der Startphase eines Unternehmens eine heikle Sache. Wenn man zur Finanzierung einen Kredit in Anspruch nimmt, ist strenges Rechnen gefragt: Probleme bei der Tilgung der Kreditraten sind eine massive Gefahr für das eigene Unternehmen. Auch die Einstufung der eigenen Bonität nach einem Rating-Gespräch ist eine Herausforderung,

auf die man sich gut vorbereiten sollte. Schließlich sollte man auch nach der Gründung alle verfügbaren Förderungen nutzen.

Kreditvertrag einhalten

Die Bank ist ein unverzichtbarer Partner. Mit seiner Hausbank sollte man ein offenes und korrektes Verhältnis pflegen. Das ordnungsgemäße Tilgen des aufgenommenen Kredits ist dafür unverzichtbar.

TIPP: Bei der Aufnahme eines Kredits sollte man für schlechte Zeiten vorplanen: Sehen Sie die Möglichkeit eines Balloon-Payments – also die Aussetzung der Tilgungszahlungen für zwei bis drei Jahre in wirtschaftlich schlechten Zeiten – vor.



Besseres Rating

Aufgrund der verschärften Anforderungen an Banken („Basel II“) überprüft die Bank in jährlichen Rating-Gesprächen Kreditwürdigkeit und Bonität von Unternehmerinnen und Unternehmern. Je besser das Rating, desto günstiger die Konditionen. Dafür kann man selbst einiges tun.

TIPPS:

- Berechnen Sie die Standardkennzahlen, die Banken im Rahmen der Hard-Fact-Analyse berücksichtigen. Analysieren Sie die Werte unter Zuhilfenahme von Branchenvergleichswerten.
- Bereiten Sie eine Argumentationsstrategie für das Bankengespräch mit Blick auf allfällige Schwachstellen vor.
- Behalten Sie die Kontenentwicklung permanent im Auge, etwa durch Aufarbeitung sämtlicher Kontenauszüge in einer EXCEL-Tabelle.
- Überzeugen Sie Banken von Ihrer Management-Kompetenz, und halten Sie professionell ausgearbeitete Unterlagen für das Rating-Gespräch bereit.



Alle Förderungen nutzen

Jungen Unternehmen stehen nicht nur bei der Gründung, sondern vor allem danach interessante Förderungen zur Verfügung. Viele Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer lassen sich vom Förderdschungel abschrecken – und verzichten damit auf finanzielle Mittel, von denen sie aber durchaus profitieren könnten. Zentrale Förderthemen sind Forschung, Entwicklung und Innovation sowie Wachstum, Erweiterung und Internationalisierung. So werden u.a. Investitionen in Umbau oder Modernisierung von Betriebs- und Geschäftsstätten, aber auch Beschäftigung sowie Aus- und Weiterbildung gefördert. Die Bandbreite reicht von Zuschüssen über zinsgünstige Kredite bis zu Haftungsübernahmen und Beteiligungen.

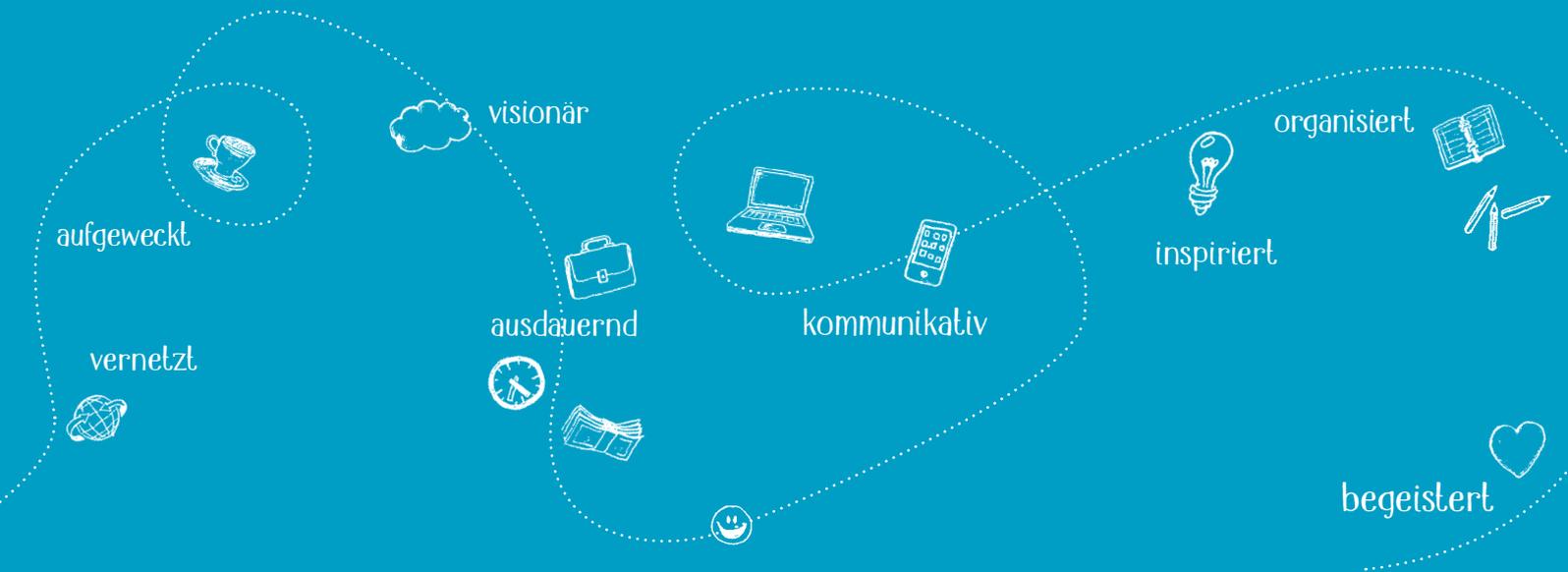
TIPPS:

- Nutzen Sie die Förderdatenbank der Wirtschaftskammern Österreichs – eine einzigartige Übersicht über die Wirtschaftsförderungen in Österreich: wko.at/foerderungen
- Lassen Sie sich von den Experten der WKO über Ihre Förderchancen beraten.



5

BUSINESSPLAN



ERFOLG NACH PLAN?

Im Businessplan bringen Gründerinnen und Gründer alle Schritte und Maßnahmen zur Umsetzung ihrer Geschäftsidee auf den Punkt. Der Businessplan ist nicht nur für Kapitalgeber wichtig. Er ist der „Masterplan“ für die Entwicklung des Unternehmens. Deshalb ist es wichtig, gerade in den ersten drei Jahren darauf zu achten, ob die Annahmen, Ziele und Visionen des Businessplans einhaltbar und gültig sind – oder ob Kurskorrekturen notwendig sind.

In die richtige Richtung?

Ein wichtiges Element jedes Businessplans ist die Durchführungsplanung bzw. die konkreten Meilensteine für die Entwicklung des Unternehmens. Damit sich das Unternehmen tatsächlich in die richtige Richtung entwickelt, ist die schrittweise Umsetzung der Durchführungsplanung unverzichtbar.

Konkurrenz auf dem Prüfstand

TIPP: Analysieren Sie – am besten gemeinsam mit Experten –, welche Schritte Sie bei der Umsetzung Ihrer Idee erfolgreich gesetzt haben, wo Kurskorrekturen nötig sind und was die nächsten Schritte sein müssen.

Wesentlich für die Entwicklung eines Unternehmens sind die Aktivitäten der Konkurrenz. Mit dem Markteintritt eines neuen Unternehmens können sich auch die Strategien der Mitbewerber verändern. Das wiederum hat Auswirkungen auf das eigene Unternehmen. Auf marktrelevante Aktivitäten der Konkurrenz muss man rasch und richtig reagieren.

TIPPS:

- Vergessen Sie auch in der Startphase des Unternehmens nicht auf die Konkurrenzanalyse.
- Lassen Sie sich nicht auf einen Dumping-Wettbewerb nach unten ein, sondern ermöglichen Sie Ihren Kunden Mehrwert – etwa durch mehr Qualität oder besseren Service.

Liquidität und Lebenshaltung

Ein Kernstück des Businessplans ist die Ermittlung des Finanzbedarfs inklusive Planrechnungen. Neben der Investitionsplanung umfasst dies die Umsatzplanung, die Fixkosten- und Personalkostenplanung sowie die Gewinnplanung. Es ist erfolgskritisch zu prüfen, ob die im Businessplan verankerten Ziele auch erreicht wurden. Bei Abweichungen gilt es, die Gründe dafür zu finden und zu analysieren. Die Liquidität, also die Zahlungsfähigkeit, des Unternehmens muss gesichert sein.

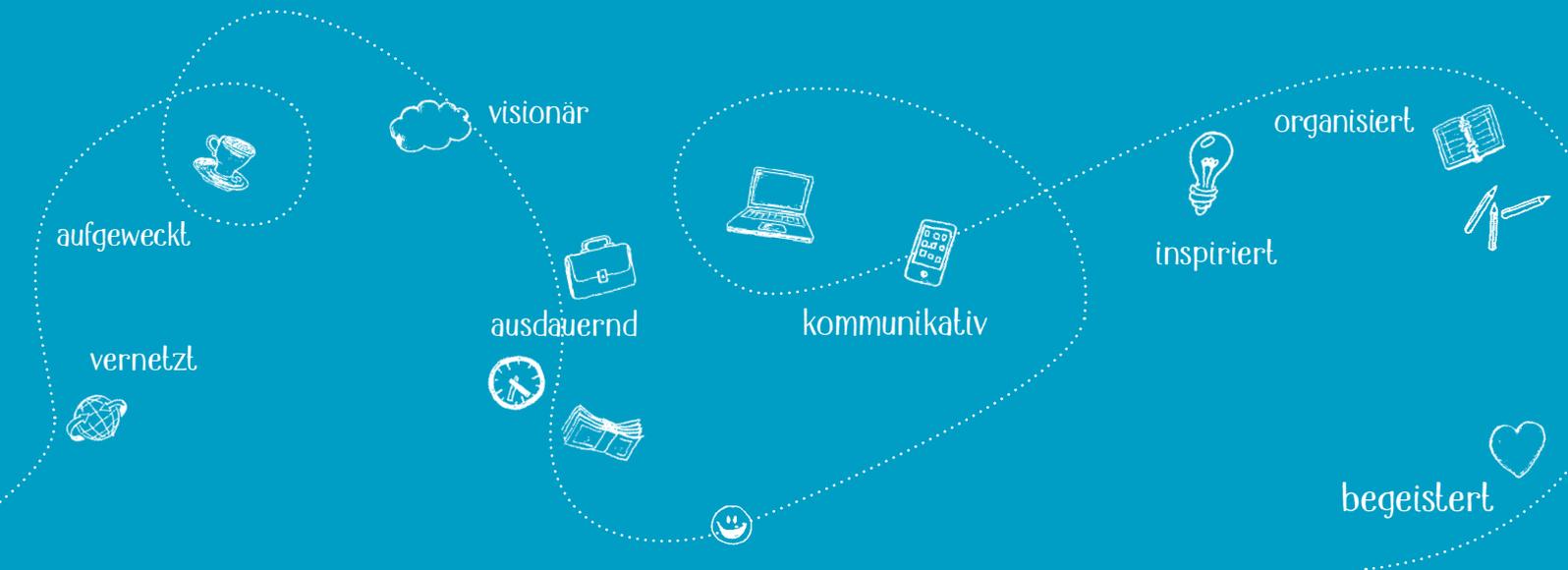
TIPPS:

- Analysieren Sie, zu welchem Teil Sie Ihre Lebenshaltungskosten bereits mit dem Unternehmen abdecken können.
- Falls Ihre Finanzplanung bisher nur unzureichend war, nutzen Sie die kostenlose Businessplan-Software Plan4You Easy des Gründerservice der Wirtschaftskammern. Die Software bietet u.a. die Berechnung von Gesamtumsatz, Abschreibungen und Buchwerten, Personalaufwand, Finanzunterdeckung/-überschuss und Cashflow: www.gruenderservice.at



6

MARKETING



GUT AM MARKT UNTERWEGS?

Viele junge Unternehmen starten mit Produkten und Dienstleistungen, die den Gründern selbst am besten gefallen. Aber um Erfolg bei den Kunden zu haben, braucht es auch die richtigen Marketingmaßnahmen, die auch bei den Kunden ankommen. Falsche Bescheidenheit beim Marketing kann sich binnen kurzer Zeit rächen.

Die richtigen Instrumente

Mit der Gründung eines Unternehmens hat man sich im Regelfall für einen bestimmten Mix an Marketing-Maßnahmen entschieden. Er umfasst die Produkt- und Sortimentspolitik, die Distribution, die Preispolitik und natürlich die Kommunikation, allen voran Werbung und PR. Wenn der Mix stimmt, dann ist das Produkt oder die Dienstleistung am Markt und bei den Kunden gut platziert. Bleibt der Erfolg aus, besteht Handlungsbedarf.

TIPPS:

- Differenzieren Sie Ihre Kunden je nach Wichtigkeit für den Betrieb (z.B. A, B oder C)
- Entwickeln Sie für bereits gewonnene Stammkunden ein eigenes Kundenbetreuungsprogramm.
- Bearbeiten Sie Endverbraucher anders als Business-to-Business-Kunden.
- Überraschen Sie Kunden durch innovative Maßnahmen.
- Sorgen Sie für umfassendes Kunden-Know-how im Verkauf.

TIPP: Analysieren Sie, ob Ihr Marketing-Mix wirkt: Ist sichergestellt, dass Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung beim Kunden richtig ankommt?

Stimmen Produkt- und Preispolitik? Gibt es alternative Vertriebs- und Verkaufswege? Wirken Werbemaßnahmen nachhaltig? Ziehen Sie gegebenenfalls Experten bei.

Zufriedene Kunden

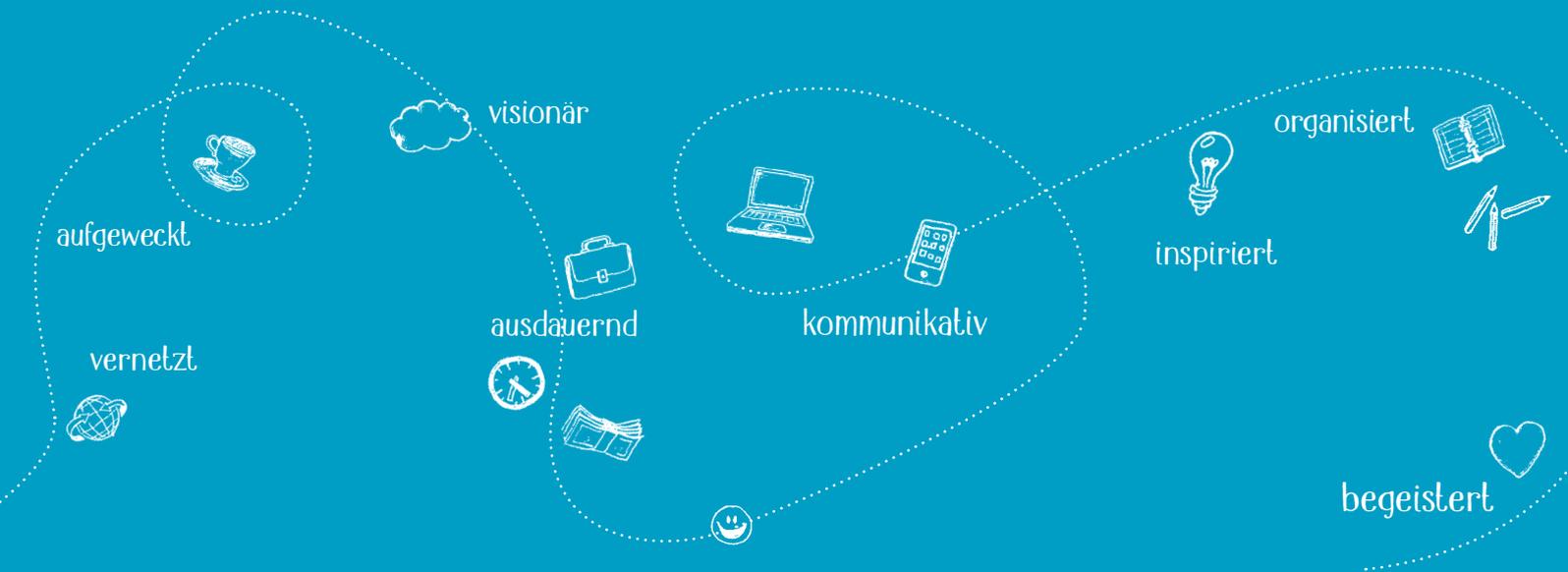
Die wichtigsten Rückmeldungen über den Erfolg einer Marketing-Strategie erhält man von seinen Kunden. Bleiben sie aus oder sind sie unzufrieden, ist eine Kurskorrektur nötig.

Entscheidend ist, ob die richtigen Zielgruppen mit den richtigen Maßnahmen adressiert werden. Wer an seinen Zielgruppen vorbei agiert, darf sich über mangelnden Erfolg nicht wundern. Unterschiedliche Kundengruppen müssen marketingmäßig unterschiedlich betreut werden.



7

KUNDEN



TREUE KUNDSCHAFT?

Eine besondere Herausforderung für junge Unternehmen ist es, aus Erstkunden einen dauerhaften Kundenstock aufzubauen. Untersuchungen zeigen, dass es wesentlich teurer kommt, neue Kunden zu gewinnen als bestehende zu halten. Junge Unternehmen sollten aber auch darauf achten, dass sie mangelnde Zahlungsmoral von Kunden nicht in finanzielle Schwierigkeiten bringt.

Kunden binden

Für eine erfolgreiche Kundenbindung sind drei Dinge entscheidend: Die Kunden fühlen sich wohl. Sie spüren Wertschätzung. Die Firma beschränkt sich auf ihr Kerngeschäft – und liefert dabei beste Qualität. Zufriedene Kunden sind loyale Kunden. Und loyale Kunden kommen wieder. Ihre Mundpropaganda ist außerdem die beste und günstigste Form der Werbung. Dafür sollte man die richtigen Maßnahmen setzen.

TIPPS:

- Kleine Geschenke erhalten die Kundschaft. Es geht nicht darum, einen Kunden zu kaufen, sondern um das Zeigen von Wertschätzung (z.B. zu Weihnachten).
- Stammkunden sollte man bevorzugte Konditionen anbieten (z.B. Treuebonus). Dokumentieren Sie deren Wünsche und Anforderungen.
- Aktualisieren Sie regelmäßig Ihre Website – und richten Sie einen speziellen Bereich für Stammkunden ein.
- Mit einem Newsletter können Unternehmen günstig und schnell mit ihren Kunden in Kontakt bleiben.
- Nützen Sie Social Media und Web 2.0, um Ihre Produkte oder Dienstleistungen kostengünstig zu kommunizieren.
- Entwickeln Sie Standards bzw. einen Leitfaden für den Umgang mit Kunden für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. einheitliche Argumentationsrichtlinien für die klassischen Kundenfragen).



Zahlungsmoral heben

Viele Unternehmen in Österreich kommen in Schwierigkeiten, weil die Zahlungsmoral ihrer Kunden schlecht ist. Die durchschnittliche Dauer zwischen Rechnungslegung und Zahlungseingang liegt in Österreich bei enormen 46 Tagen. Der Bilanzposten „Forderungen“ macht den größten Bereich auf der Aktivseite der österreichischen Klein- und Mittelbetriebe aus. Gerade nach dem Unternehmensstart ist es wichtig, dass Honorarnoten und Rechnungen zeitgerecht bezahlt werden. Damit keine Zahlungsschwierigkeiten gegenüber Lieferanten, Vermieter oder bei der Kredittilgung entstehen.

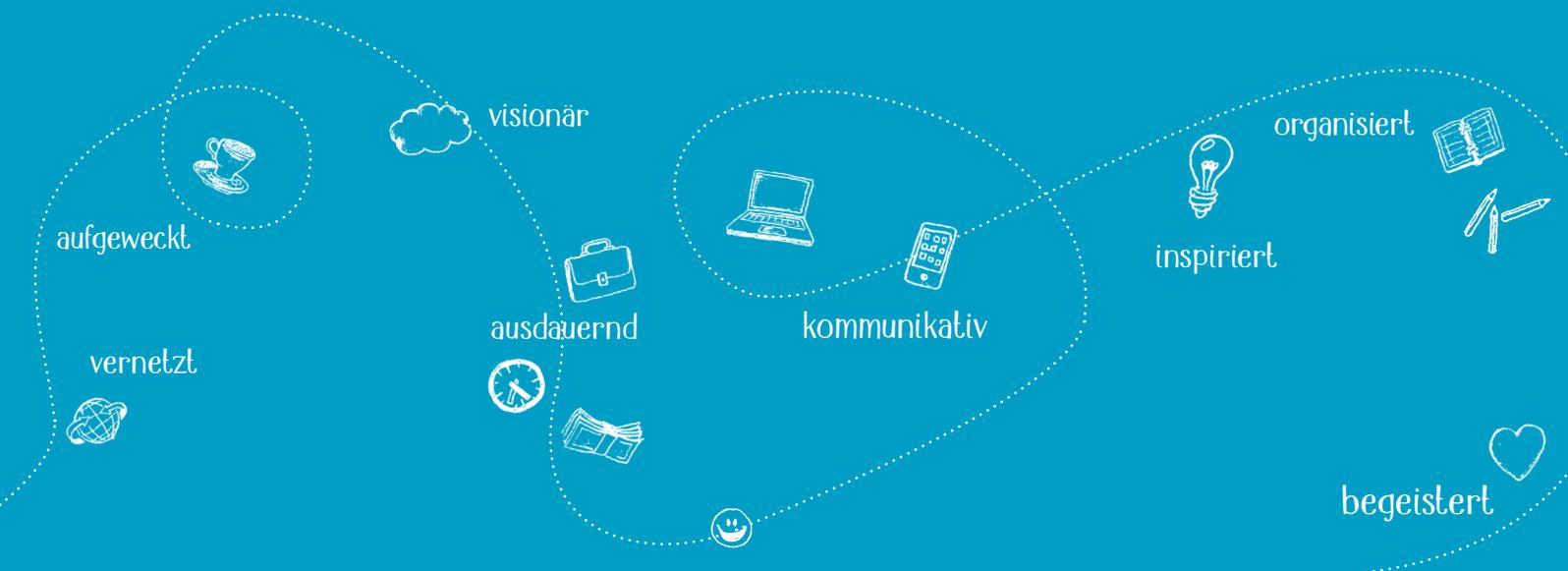
TIPPS:

- Legen Sie in Ihren Rechnungen ein klares Zahlungsziel fest (z.B. 14 Tage), eventuell auch mit einem Skonto als Anreiz für rasche Bezahlung.
- Ist das Zahlungsziel ausgeschöpft, sollte man rasch mahnen – entweder telefonisch oder schriftlich. Ein professionelles Forderungsmanagement zeigt auch unternehmerische Kompetenz.
- Für ein wirksames Mahnservice kann man auch ein Inkassoinstitut beauftragen.
- Bei Kunden, die auf die erste oder zweite Mahnung nicht reagieren, ist Handeln angesagt.
- Lassen Sie sich auch vor Gericht am besten durch Profis vertreten, damit Sie keinerlei Fristen versäumen oder Unterlagen vergessen.
- Wer sich vorab über die Zahlungsmoral von Kunden erkundigen will, sollte die Dienste von Kreditauskunfteien in Anspruch nehmen.



8

MITARBEITER



ZEIT FÜR DEN ERSTEN MITARBEITER?

Wenn das Geschäft nach der Gründung gut läuft und die Arbeit immer mehr wird, stellt sich für viele Gründerinnen und Gründer eine entscheidende Frage: Ist es jetzt Zeit für den ersten Mitarbeiter? Auf der einen Seite sind Mitarbeiter ein erheblicher Kostenfaktor. Auf der anderen Seite bringen sie Arbeitsentlastung und neue Wachstumschancen – wenn man sie richtig führt. Wer sich in der Nachgründungsphase über Mitarbeiter Gedanken macht, sollte auch alle Förderungen nutzen.

Die Kostenfrage

Lohn, Lohnnebenkosten, Sozialversicherung, kommunale Abgaben: Die Kosten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind je nach Branche erheblich.

Unternehmen, die zu rasch zu viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, können schnell in einen Teufelskreis geraten: Steigt mit der Mitarbeiterzahl der Umsatz nicht ausreichend, kann es finanziell eng werden. Bei der Beschäftigung von Mitarbeitern sollte man daher kühl rechnen.

TIPPS:

- Klären Sie, ob Sie überhaupt fest angestellte Mitarbeiter brauchen – oder ob Sie spezifische Leistungen nicht günstiger von anderen Selbstständigen zukaufen können.
- Stellen Sie mit dem Break-Even-Rechner der Wirtschaftskammer fest, wie viel Sie der erste Mitarbeiter kostet und ob Sie sich das mit Ihrem Umsatz leisten können: <http://epu.wko.at/BreakEvenRechner>



Förderungen für Mitarbeiter

Nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gibt es für die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interessante Förderungen. Diese Förderungen können eine spürbare finanzielle Hilfe sein. Die Förderungsbandbreite reicht von Lehrlingen bis zu älteren Arbeitskräften.

TIPP: Nutzen Sie die Lohnnebenkostenförderung für den ersten Mitarbeiter. Als Beschäftigte förderbar sind alle Personen ohne Altersbeschränkung, die unmittelbar zuvor eine Ausbildung abgeschlossen haben und beim AMS als arbeitssuchend vorgemerkt sind oder arbeitslos sind und beim AMS bereits 2 Wochen arbeitslos gemeldet sind. Die Förderhöhe beträgt 25% des Bruttolohns, zwölfmal im Jahr. Die Förderung wird ein Jahr gewährt. Bei maximaler Ausschöpfung gibt es für den ersten Angestellten 6.000 Euro Förderung.



Mitarbeiter richtig führen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen die gewünschte Leistung, wenn sie richtig geführt werden. Ein wirksamer Führungsstil ist ein wichtiger Faktor, damit sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch rechnen.

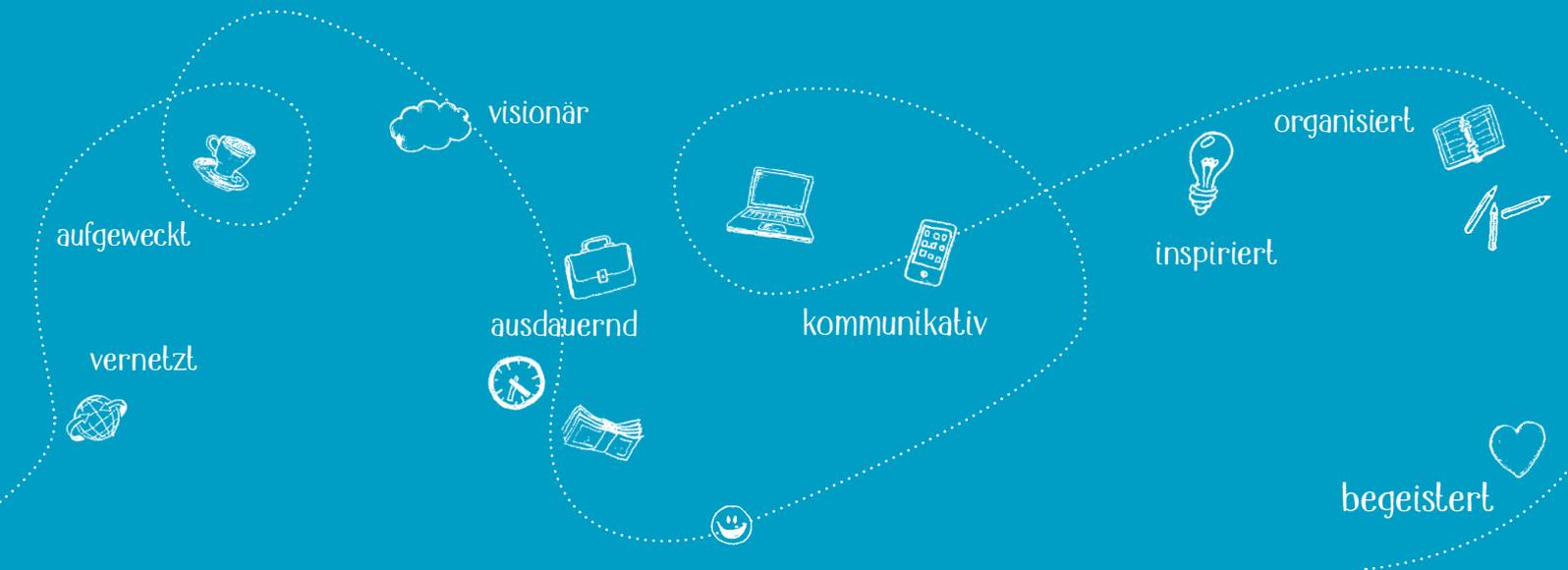
TIPPS:

- Formulieren Sie klare Ziele und Anforderungen. Wer wenig verlangt, bekommt wenig. Wichtig sind auch eindeutige Vorgaben.
- Delegieren Sie Verantwortung. Wer weiterhin alles selbst macht, für den rechnen sich Mitarbeiter nicht.
- Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter. Als Unternehmer sind Sie auch Coach. Je besser sich Mitarbeiter bei Ihnen entwickeln können, desto besser für das Unternehmen.



9

ORGANISATION



BESTENS ORGANISIERT?

Für den Erfolg eines Unternehmens kommt es nicht nur auf die Geschäftsidee an. Entscheidend ist auch die Organisation.

Abläufe, Strukturen und Prozesse müssen optimal aufeinander abgestimmt sein. Und dass man als Unternehmerin oder Unternehmer auf Dauer nicht für alles selbst zuständig sein kann, steht ebenfalls außer Frage.

Mehr Wachstum – andere Organisation

Wenn eine Unternehmensgründung rasch wächst, dann stellt sich bald die Frage, ob die bisherige Unternehmensorganisation noch tauglich ist. Je mehr Produkte oder Dienstleistungen aufgrund der steigenden Nachfrage vertrieben werden können, desto mehr Kapazitäten braucht es etwa für den Kundenkontakt, die Produktion oder den Vertrieb. Engpässe sind dabei nicht nur schlecht fürs Geschäft, sondern auch schlecht für den Ruf als Unternehmerin oder Unternehmer.

TIPPS:

- Überprüfen Sie – gemeinsam mit einem Experten –, ob die innere Organisation Ihres Unternehmens noch zur Unternehmensentwicklung passt und wo Weiterentwicklungen notwendig sind.
- Nutzen Sie alle Möglichkeiten der Effizienzsteigerung durch den Einsatz von IT (z.B. Online-Marketing, Online-Shop).
- Entwickeln Sie die Organisation Ihres Unternehmens, z.B. gemeinsam mit einem Unternehmensberater, weiter.



Wer ist wofür zuständig?

Bei der Gründung des Unternehmens ist die Frage, wer wofür zuständig ist, meist noch klar geregelt. Mit der Weiterentwicklung des Unternehmens und vor allem mit dem Wachstum sind Zuständigkeiten im Betrieb neu und anders zu ordnen. Man kann als Unternehmerin oder Unternehmer nicht mehr alles selbst machen.

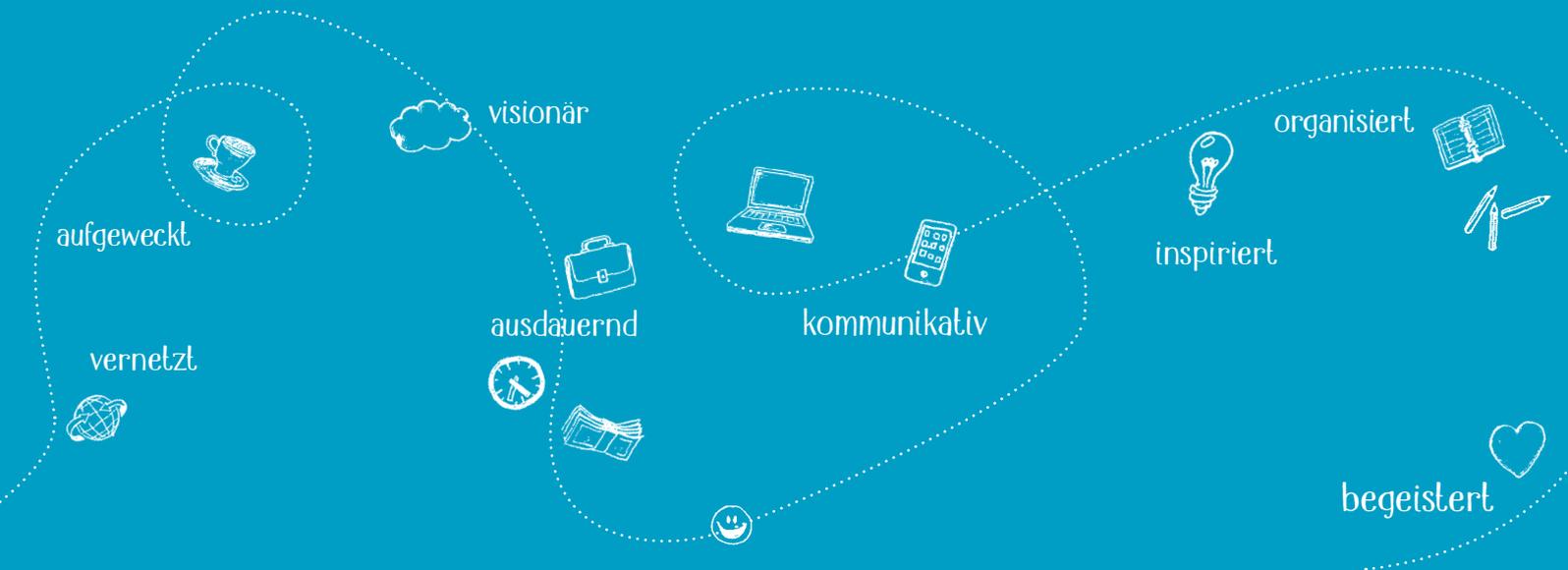
TIPPS:

- Sorgen Sie dafür, dass es im Betrieb Jobprofile mit klaren Zuständigkeiten gibt.
- Delegieren Sie Tätigkeiten gezielt an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um sich auf die Geschäftsführung konzentrieren zu können.
- Legen Sie Augenmerk auf die Personalauswahl: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die geforderten Kompetenzen mitbringen.
- Nutzen Sie bei der Personalauswahl das Know-how von Experten – und den Personalsuche- und -Auswahl-Leitfaden des Gründerservice für Ein-Personen-Unternehmen: <http://epu.wko.at/personal>



10

PARTNER



■ STARKE PARTNER?

Verlässliche Partnerschaften sind gerade am Beginn einer Unternehmerlaufbahn erfolgsentscheidend.

Wer nicht schon zum Start seines Unternehmens starke Partner hat, sollte sich gezielt um kluge, gewinnbringende Kooperationspartnerschaften bemühen.

Partnerschaft professionell gestalten

Kooperationspartner, mit denen man Dienstleistungen austauscht oder gemeinsam Projekte akquiriert, sind wichtig für den Unternehmenserfolg. Aber nicht selten zerbrechen solche Partnerschaften aufgrund persönlicher Differenzen. Damit dies nicht einen massiven Rückschlag für das eigene Unternehmen bedeutet, sollte man Partnerschaften so professionell wie möglich gestalten.

TIPPS:

- Trennen Sie bei Partnerschaften Privates und Geschäftliches. Der beste Freund ist nicht unbedingt der beste Geschäftspartner.
- Der Nutzen aus einer Partnerschaft sollte laufend transparent sein. Wenn jemand das Gefühl hat, benachteiligt zu sein, ist das keine gute Basis für die Zukunft.
- Definieren Sie immer genau, auf welchen Fundamenten Ihre Partnerschaft steht und welche Wege Sie gemeinsam beschreiten – und welche nicht.
- Machen Sie sich nicht von einem Geschäftspartner abhängig – die Diversifizierung von geschäftlichen Partnerschaften ist ein wichtiges Thema.



Die richtigen Partner finden

Verlässliche Kooperationspartner sind in vielfältiger Hinsicht gefragt. Gerade für kleinere Unternehmen ermöglichen es Partnerschaften, den Kunden ein viel breiteres und umfassenderes Leistungsspektrum zu bieten. Deshalb ist es wichtig, sich laufend nach interessanten Geschäftspartnern umzusehen, mit denen man gemeinsam mehr bewegen kann.

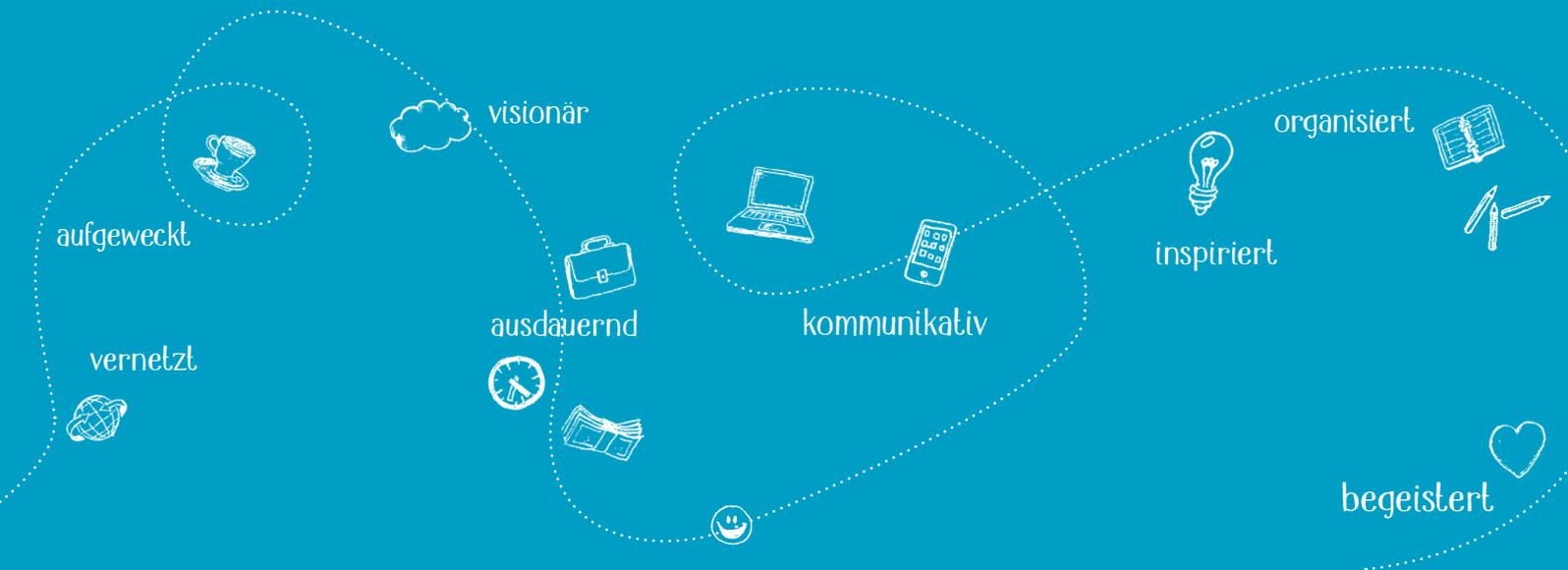
TIPPS:

- Suchen und finden Sie interessante Kooperationspartner im Business-Portal der Jungen Wirtschaft. Hier finden Sie nicht nur Kunden, Lieferanten und Betriebe, die zur Übergabe anstehen, sondern auch nationale und internationale Kooperationspartner.
- Planen Sie Ihre Partnersuche strategisch – und suchen Sie nach komplementären Partnern (z.B. PR + Werbung, Unternehmensberatung + Steuerberatung) statt nach Partnern aus der gleichen Branche.
- Das Praktizieren von Partnerschaften erfordert von Ihnen auch Führungskraft – gestalten Sie Partnerschaften aktiv.



11

LIEFERANTEN



■ GÜNSTIG BELIEFERT?

Eine funktionierende Lieferantenstruktur ist für ein Unternehmen erfolgsentscheidend. Probleme der Lieferanten mit Lieferzeiten und Kosten können sich rasch auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Gerade in den ersten Jahren ist das Lieferantenmanagement ein besonders wichtiges Thema. Unternehmerisch von großer Bedeutung ist es dabei auch, das

eigene Kerngeschäft klar zu definieren – und damit auch ein klares Anforderungsprofil an Lieferanten stellen zu können.

Lieferanten und Kosten

Die Bandbreite der Lieferanten, mit denen man als Unternehmen konfrontiert ist, ist hoch. Egal, ob es um Produkte geht, die man selbst weiterverarbeitet und verkauft, oder um Dienstleistungen für das eigene Unternehmen: Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen.

TIPPS:

- Holen Sie stets Vergleichsangebote ein.
- Verhandeln Sie in regelmäßigen Abständen Leistungen und Preise.
- Achten Sie genau auf die Entwicklung Ihrer Beschaffungskosten – je niedriger Sie die Kosten halten können, desto höher ist Ihr Gewinn.
- Sichern Sie sich vertraglich gegen Lieferausfälle oder Lieferengpässe Ihrer Lieferanten ab.



Vielfalt sichern

Für kleinere Unternehmen ist es besonders wichtig, sich nicht von einem einzigen Lieferanten abhängig zu machen. Wenn der Lieferant in Schwierigkeiten gerät oder plötzlich mit der Konkurrenz zusammenarbeitet, dann kann das massive Schwierigkeiten für das eigene Unternehmen bringen. Davor sollte man sich bestmöglich schützen.

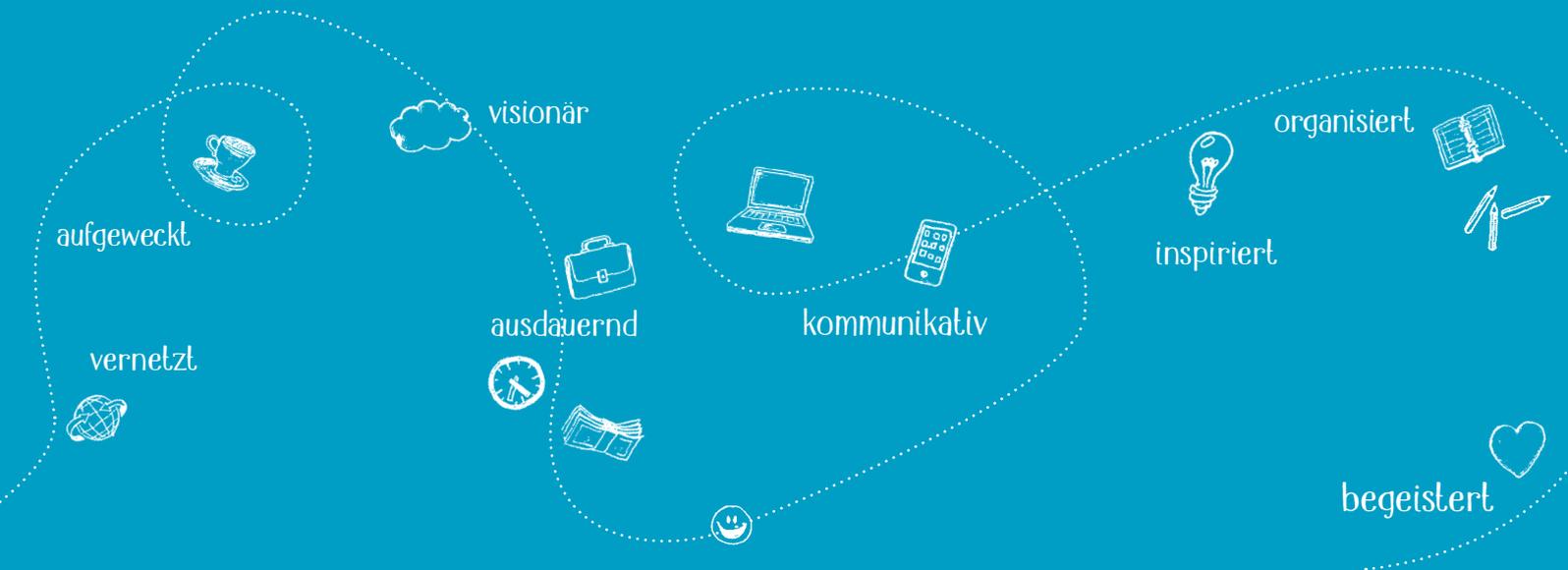
TIPPS:

- Liefern Sie sich nicht einem einzigen Lieferanten aus – auch wenn dessen Konditionen zurzeit besonders attraktiv sind.
- Beobachten Sie den Markt, und suchen Sie laufend nach Alternativen.
- Diversifizieren Sie nach Möglichkeit Ihre Lieferantenstruktur dauerhaft.



12

NETZWERK



SICHER IM NETZWERK?

Netzwerke sind das Um und Auf auch in der Wirtschaft. Wer Zugang zu interessanten Netzwerken hat, bekommt auch leichter Zugang zu interessanten Geschäften. Deshalb ist es für Selbstständige eine große Herausforderung, möglichst rasch zu einem möglichst attraktiven Netzwerk zu kommen. Wer nicht laufend darum bemüht ist, sein Netzwerk zu erweitern und zu vertiefen, reduziert den Erfolg seines Unternehmens.

TIPPS:

- Der Besuch von Veranstaltungen ist kein Freizeitvergnügen, sondern Teil Ihrer Netzwerkstrategie.
- Analysieren Sie, welche Netzwerke mit Blick auf potenzielle Kunden für Sie wichtig sein könnten.
- Versuchen Sie laufend, Ihr Netzwerk zu erweitern. Systematisieren Sie bisherige Kontakte, notieren Sie sich Stichworte zu einzelnen Personen.
- Netzwerke leben vom Geben und Nehmen. Überlegen Sie sich stets, was Sie einem Netzwerk anbieten können.



Netzwerk auf dem Prüfstand

Wer sich um ein starkes Netzwerk bemüht, der sollte eines vermeiden: im eigenen „Saft“ zu schmoren. Branchentreffs mit Kolleginnen und Kollegen sind wertvoll für die Weiterbildung.

Interessant sind Netzwerkkontakte aber vor allem in andere Branchen und zu potenziellen Auftraggebern und Kunden. Erfolgsentscheidend ist eine kluge Netzwerkstrategie, die zum Unternehmen passt.

Attraktive Netzwerke

Zu Beginn einer Unternehmerlaufbahn bemühen sich viele Unternehmerinnen und Unternehmer besonders intensiv, möglichst viele Kontakte zu knüpfen. Es ist allerdings nicht zielführend, „überall“ dabei zu sein, sondern Teil der richtigen Netzwerke zu werden – und die dabei entstandenen Netzwerkkontakte gut zu pflegen.

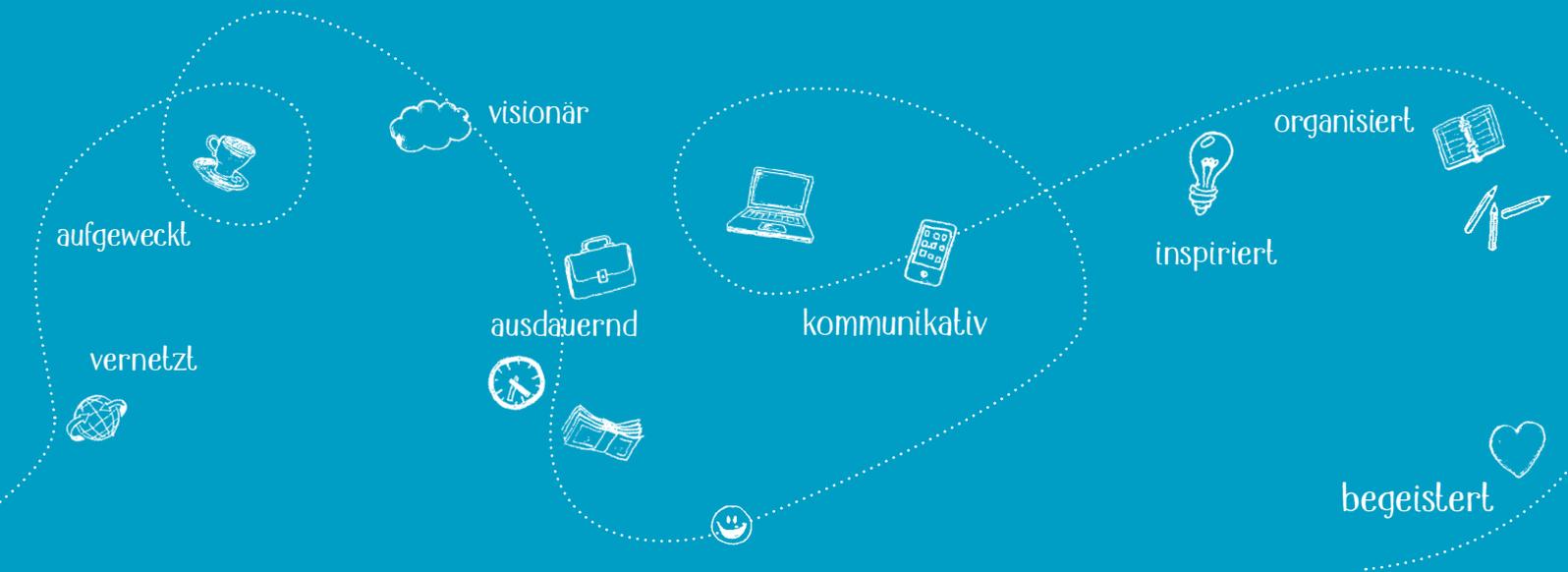
TIPPS:

- Nutzen Sie das Jungunternehmer-Netzwerk der Jungen Wirtschaft. Österreichs überparteiliche Interessenvertretung für junge Unternehmerinnen und Unternehmer bietet in ganz Österreich vielfältige Netzwerkveranstaltungen für branchenübergreifende Kontakte und Kooperationen: www.jungewirtschaft.at
- Als Unternehmerin steht Ihnen in ganz Österreich das Unternehmerinnen-Netzwerk „Frau in der Wirtschaft“ zur Verfügung. In einer Vielzahl von Veranstaltungen steht nicht nur der Know-how-Transfer auf dem Programm, sondern auch der Kontakt zu erfolgreichen Unternehmerinnen etwa im Rahmen von Betriebsbesuchen: wko.at/unternehmerin
- Nutzen Sie auch die Angebote und Veranstaltungen Ihrer Fachgruppe sowie Ihrer Bezirks- und Regionalstelle zum Netzwerken: wko.at



13

BILDUNG



FIT FÜR DEN ERFOLG?

In Österreich werden zwar jedes Jahr rund 30.000 Menschen Unternehmerinnen und Unternehmer, aber oft reicht reines Branchenwissen nicht für den unternehmerischen Erfolg aus. Wer sich nur in seinem Fachgebiet gut auskennt, nicht aber in anderen für den unternehmerischen Erfolg wichtigen Bereichen, kann im Wettbewerb bald das Nachsehen haben. Unternehmerische Weiterbildung ist ge-

rade in den ersten Jahren wichtig für den nachhaltigen Erfolg.

Know-how auf dem Prüfstand

Nach der Gründung eines Unternehmens merkt man bald, in welchen Know-how-Bereichen man Defizite hat. Dann ist es Zeit zum Handeln. Denn wer in Sachen Betriebsführung, Eigenvermarktung, Rechnungswesen oder bei betriebswirtschaftlichem Grundwissen Nachholbedarf hat, sollte sich im Interesse seines eigenen Erfolges rasch dafür „fit“ machen.

TIPP: „Schwindeln“ Sie sich nicht über unternehmerische Defizite hinweg. Die ehrliche und offene Schwachstellenanalyse ist der erste Schritt für deren Lösung. Je rascher Sie die richtige Weiterbildungsmaßnahme nutzen, desto besser.



Maßgeschneiderte Weiterbildung

Die Weiterbildungserfordernisse von Unternehmerinnen und Unternehmer hängen nicht nur von Vorwissen und Branchenerfahrung ab. Erhebungen zeigen: In der Zeit der Gründung stehen fachliches Know-how und Wissen in Finanzierung und Buchhaltung im Vordergrund. In der Wachstumsphase kommen Management- und kaufmännische Fähigkeiten dazu. Und in der Konsolidierungsphase wird Networking und Persönlichkeitsentwicklung entscheidend.

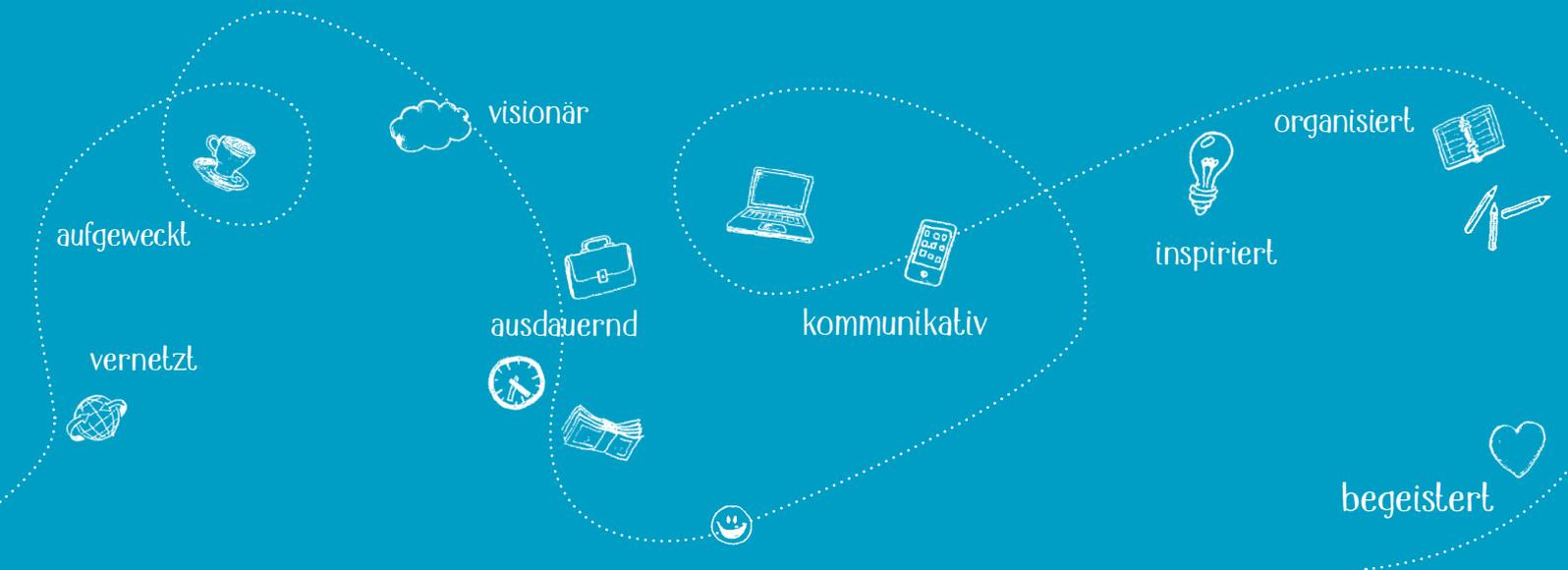
TIPPS:

- Nutzen Sie die Weiterbildungsangebote des WIFI für Ihren Erfolg. Auf die Bedürfnisse von Unternehmerinnen und Unternehmern maßgeschneidert ist die WIFI-Unternehmerakademie. Unternehmerinnen und Unternehmer bleiben bei diesem „Chef-Treff“ unter sich und profitieren von einem intensiven Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe. Es entstehen nützliche Netzwerke und Kooperationen für die unternehmerische Zukunft. www.wifi.at
- Speziell für Kleinunternehmerinnen gibt es in einigen Bundesländern die Kleinunternehmerinnen-Akademie. Sie vermittelt rund um die Themen Businessplan, Marketing und Verkauf praxisorientiertes Know-how für den unternehmerischen Erfolg. www.unternehmerin.at/akademie



14

VEREINBARKEIT



ZEIT FÜR NACHWUCHS?

Für viele Menschen gibt es nichts Spannenderes als das Unternehmergehen. Das schließt freilich private Veränderungen nicht aus. Für viele junge Unternehmerinnen und Unternehmer stellt sich die Frage nach dem Kinderwunsch.

Manche schieben die Erfüllung des Kinderwunsches auf unbestimmte Zeit auf. Andere trauen

sich nicht, ihn zu realisieren. Mit der richtigen Strategie sind Familie und Unternehmen vereinbar.

Starthilfe

Eine besonders kritische Phase für Ein-Personen-Unternehmerinnen sind die Monate vor und nach der Geburt eines Kindes. Fällt man für längere Zeit im eigenen Unternehmen aus, kann dies existenzbedrohend sein. Davor kann man sich aber schützen.

TIPP: Nutzen Sie die Leistungen der Betriebshilfe. Auf Initiative von Frau in der Wirtschaft gibt es in Kooperation mit der SVA die Möglichkeit, während des Mutterschaftsurlaubes oder einer Erkrankung kompetente Betriebshelfer zu engagieren. Sie führen in der Zwischenzeit den Betrieb weiter. Mehr auf wko.at/betriebshilfe



Leistungsfähige Kinderbetreuung

In der Startphase eines Unternehmens muss man jeden Cent zweimal umdrehen. Umso wichtiger ist es, bestehende Unterstützungen für junge Eltern zu nutzen. Wer von vornherein richtig plant, kann seinen Familienwunsch sorgenfreier umsetzen.

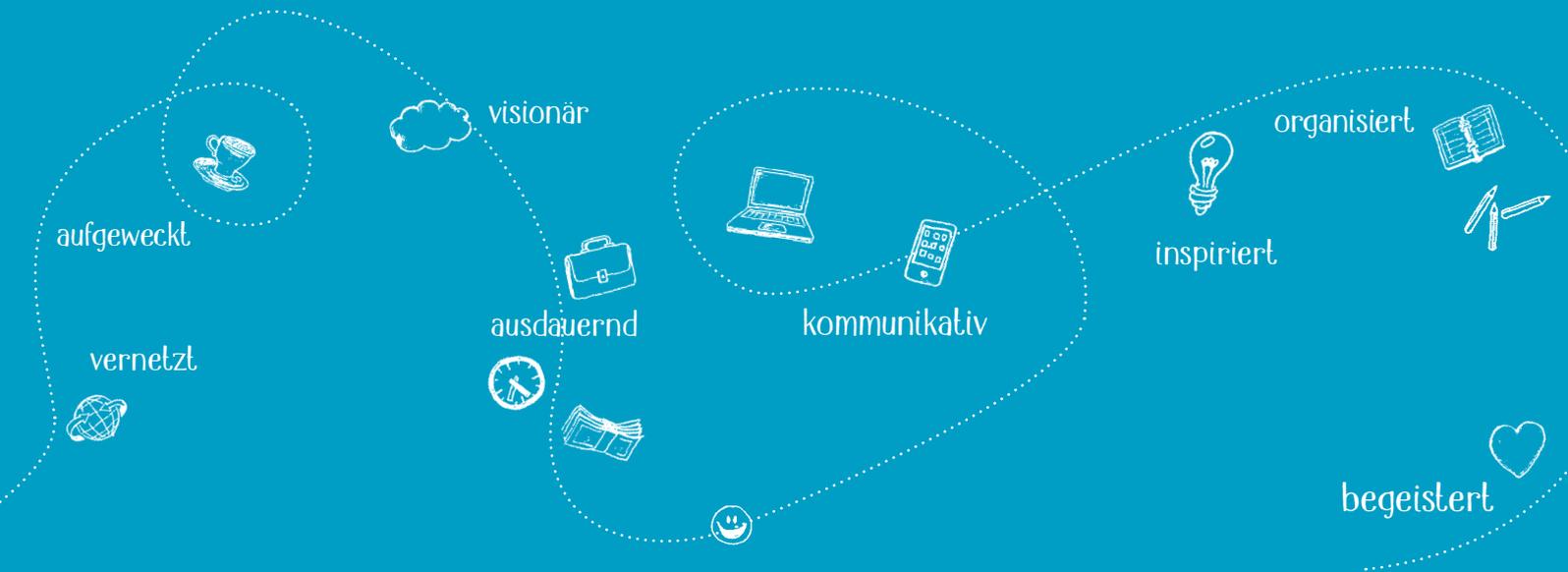
TIPPS:

- Nutzen Sie den Kinderbetreuungsgeld-Online-Ratgeber. Damit ermitteln Sie die für Sie richtige Variante des Kinderbetreuungsgeldes – und Ihre persönliche Zuverdienstgrenze sowie die voraussichtliche Höhe Ihres Kinderbetreuungsgeldes: <http://kinderbetreuungsgeld.wkoratgeber.at>
- Kosten für die Kinderbetreuung können von steuerpflichtigen Eltern in der Höhe von maximal 2.300 Euro pro Kalenderjahr und Kind abgesetzt werden. Die Betreuung muss in einer privaten oder öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtung (z.B. Kindergarten, Hort, Internat) oder durch eine pädagogisch qualifizierte Person erfolgen.



15

MOTIVATION



RICHTIG MOTIVIERT?

Österreichs Gründerinnen und Gründer sind hoch motiviert und legen großen Wert auf Eigenverantwortung. Die Motivumfrage 2015 des Gründerservice zeigt, dass 65 % in der Zeit- und Lebensgestaltung flexibler sein wollen. Für 64 % war es der lang gehegte Wunsch „lieber eigener Chef zu sein, als einen Chef zu haben“, der zur Unternehmensgründung führte. Ca. 61 % wollen die Verantwortung, die sie als Angestellter zu tragen haben, in das eigene Unternehmen einbringen.

Motivation sichern

Die eigene Motivation für die Selbstständigkeit ist eine unverzichtbare Triebkraft für den unternehmerischen Erfolg. Motivationskrisen gehören allerdings zum Unternehmeralltag dazu.

Je rascher und besser man sie überwinden kann, desto besser für das eigene Unternehmen. Deshalb ist es wichtig, sich laufend selbst für seinen Erfolg zu motivieren und Burn-out-Krisen erst gar nicht aufkommen zu lassen.

TIPPS:

- Halten Sie sich stets den Nutzen vor Augen, den Ihre Kunden an Ihren Produkten oder Dienstleistungen so schätzen.
- Vergleichen Sie Ihre Situation als Selbstständiger mit einer unselbstständigen Tätigkeit – warum fühlen Sie sich selbstständig einfach besser und freier?



Fit für den Erfolg

Nicht nur die mentale Fitness ist wichtig für Ihren Erfolg. Achten Sie auch darauf, dass Sie körperlich fit sind bzw. bleiben. Bewegung und Sport zum Ausgleich machen nicht nur den Kopf frei, sie erhöhen auch insgesamt Ihr Wohlbefinden.

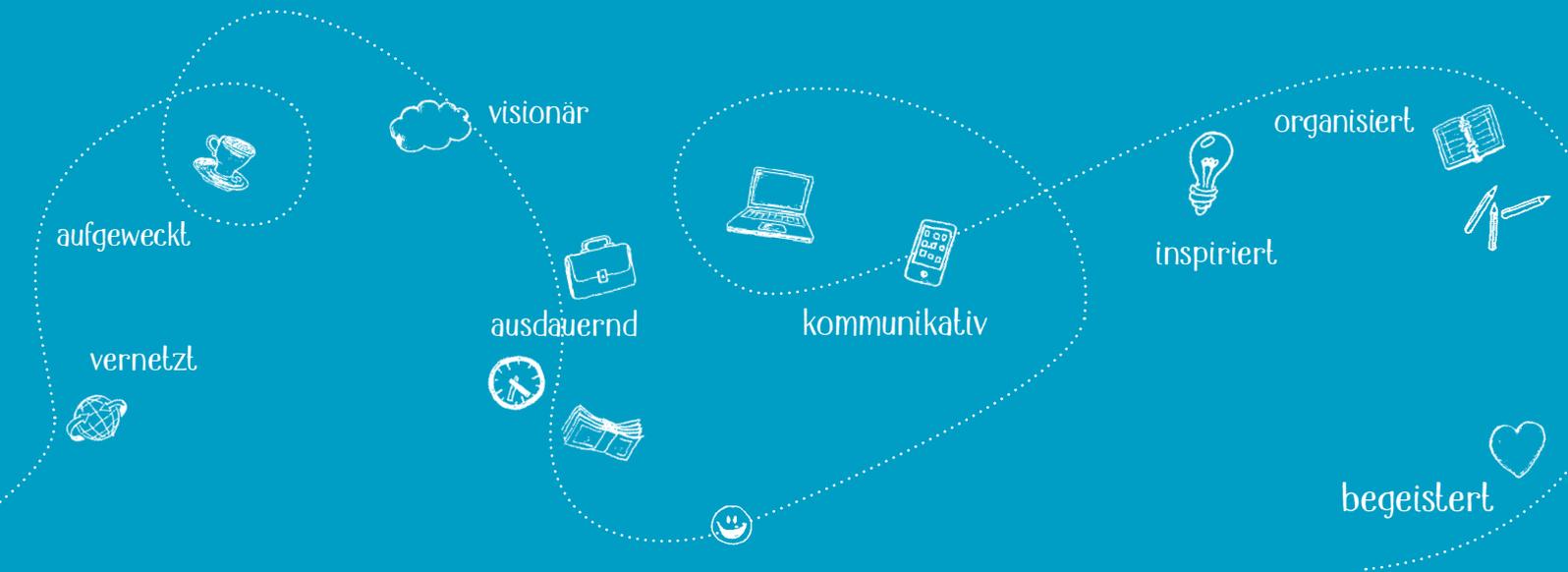
TIPPS:

- Bemühen Sie sich, zweimal pro Woche Sport zu betreiben (z.B. Laufen, Radfahren).
- Ernähren Sie sich gesund und nicht nur mit Fast Food.
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Gesundsein (z.B. Obst am Arbeitsplatz) – das rechnet sich auch für Ihren Betrieb.
- Gönnen Sie sich bewusst Ruhepausen zum Energietanken – selbstständig sein heißt schließlich nicht, selbstständig zu arbeiten.



16

ZUKUNFT



BEREIT FÜR DIE ZUKUNFT?

Langfristiger unternehmerischer Erfolg braucht langfristiges Denken. Wer immer nur ans Tagesgeschäft denkt, kommt nicht weit. Auch wenn die Geschäfte schon am Anfang gut laufen, ist es wichtig, sich regelmäßig Zeit für die eigene Zukunft zu nehmen.

Ziel und Strategie auf dem Prüfstand

Am Beginn jeder Unternehmensgründung stehen Ziele – und eine Strategie, wie man diese Ziele erreicht. Beides soll eine solide Basis für das Unternehmen schaffen – ist aber nicht in Stein gemeißelt. Deshalb sollte man regelmäßig überprüfen, ob und welche Ziele man erreicht hat – und ob die gewählte Strategie weiterhin die richtige ist.

TIPP: Nutzen Sie das Know-how der Wirtschaftskammer bzw. eines Unternehmensberaters, um den Status Ihres Unternehmens mit Blick auf Ziele und Strategie festzustellen. Das ist eine wichtige Grundlage für die strategische Weiterentwicklung Ihres Unternehmens.



Szenarios für die Zukunft

Unternehmen leben von Visionen. Genauso wie hinter jeder Gründung eine Vision steht, braucht die Weiterentwicklung von Unternehmen konkrete Vorstellungen davon, wie die Zukunft des Betriebs aussehen soll. Daran orientieren sich die weitere strategische Planung und die unternehmerische Vorgangsweise.

TIPP: Entwickeln Sie ein Szenario, wo Ihr Betrieb in fünf und in zehn Jahren stehen soll: Wodurch soll sich das Unternehmen auszeichnen? Wo sind seine Märkte, wer sind seine Zielgruppen? Welchen Kundennutzen soll der Betrieb stiften? Was ist dann Ihre Rolle im Unternehmen?



■ GRÜNDERSERVICE-STELLEN IN GANZ ÖSTERREICH

BURGENLAND

Gründerservice
Robert-Graf-Platz 1, 7001 Eisenstadt
Tel.: 05 90 907-2210
Fax: 05 90 907-2115
E-Mail: maria.eberhard@wkbglld.at

STEIERMARK

Gründerservice
Körblergasse 111-113, 8010 Graz
Tel.: 0316/601-600
Fax: 0316/601-1202
E-Mail: gs@wkstmk.at

KÄRNTEN

Gründerservice
Europaplatz 1, 9021 Klagenfurt
Tel.: 05 90 904-745
Fax: 05 90 904-744
E-Mail: gruenderservice@wkk.or.at

TIROL

Gründerservice
Wilhelm-Greil-Straße 7, 6020 Innsbruck
Tel.: 05 90 905-2222
Fax: 05 90 905-1385
E-Mail: gruenderservice@wktiro.at

NIEDERÖSTERREICH

Gründerservice
Landsbergerstr. 1, 3100 St. Pölten
Tel.: 02742/851-17700
Fax: 02742/851-17199
E-Mail: gruender@wknoe.at

VORARLBERG

Gründerservice
Wichnergasse 9, 6800 Feldkirch
Tel.: 05522/305-1144
Fax: 05522/305-108
E-Mail: gruenderservice@wkv.at

OBERÖSTERREICH

Gründerservice
Hessenplatz 3, 4020 Linz
Tel.: 05 90 909
Fax: 05 90 909-2800
E-Mail: service@wkoee.at

WIEN

Gründerservice
Stubenring 8-10, 1010 Wien
Tel.: 01/514 50-1050
Fax: 01/514 50-1491
E-Mail: gruenderservice@wkw.at

SALZBURG

Gründerservice
Julius-Raab-Platz 1, 5027 Salzburg
Tel.: 0662/88 88-541
Fax: 0662/88 88-188
E-Mail: gs@wks.at