

3 Das Unternehmenskonzept

Spätestens im Zuge der Finanzierungsgespräche mit Ihrer Bank werden Sie mit der Frage nach Ihrem „*Unternehmenskonzept*“ konfrontiert werden. Die Fragen, die dabei gestellt werden („*Wie haben Sie sich das vorgestellt?*“), berühren die bereits weiter oben genannten Bereiche. Es wird Ihnen daher umso leichter fallen diese Fragen zu beantworten, je detaillierter Sie Ihr Unternehmen geplant haben. Wenn auch für die *Finanzierung* bestimmte Fragen weniger Bedeutung haben, so sind für den *Erfolg* Ihres Unternehmens dennoch alle Elemente gleichermaßen wichtig.

Das Unternehmenskonzept sollte daher in schriftlicher Form ausgearbeitet werden. Dabei kommt der Formulierung der entsprechenden Teilziele besondere Bedeutung zu (*siehe Tz 3.4 – Zielmodell*).

Das Unternehmenskonzept gliedert sich zumindest in folgende Bereiche:

- ▶ Die Philosophie des Unternehmens (Warum, wozu überhaupt?)
- ▶ Die strategischen Überlegungen (Wohin geht es in 3, 5, 10 Jahren?)
- ▶ Die operativen Überlegungen (Was genau ist zu tun?)

3.1 Philosophie des Unternehmens

Durch die Unternehmensphilosophie werden grundsätzliche Überlegungen zum Ausdruck gebracht:

- ▶ Die Ausrichtung des Unternehmens
- ▶ Das Selbstverständnis
- ▶ Das Verhältnis zwischen Unternehmer, Mitarbeitern und Kunden
- ▶ Die Unternehmenswerte (nicht monetär)

3.1.1 Fragen zum Ziel des Unternehmens

- ▶ Standort des Unternehmens – wie wichtig ist dieser?
- ▶ Was ist das Einzugsgebiet des Unternehmens (regional – international)?
- ▶ Wie genau unterscheidet sich unsere Dienstleistung/ unser Produkt vom Wettbewerb (Qualität, Preis...)?
- ▶ Was genau werden wir als Unternehmen tun? (Was auch nicht?)

4.3.6 Ein praxisbezogenes Beispiel

Beispiel: Kieferorthopädische Praxis

Herr Dr. Muster ist Kieferorthopäde, hat an der Klinik als angestellter Facharzt in der Ambulanz gearbeitet und wird nun seine eigene Praxis eröffnen. Er definiert als **Zielgruppe** Kinder und jüngere Patienten mit Zahnfehlstellungen, um mit diversen Regulierungen helfen zu können.

Als **Standort** wählt er eine Wohnung im Erdgeschoß in einem modernen Wohnhaus in einem Vorbezirk einer größeren Stadt. **Parkplätze** sind vorhanden.

Um im Umfeld bekannt zu werden, plant er folgende Aktivität: Auslegen von schriftlichem **Infomaterial** in Apotheken und bei allen praktischen Ärzten und Kinderärzten im Bezirk. **Inserate** zur Eröffnung der Praxis werden in den Tageszeitungen der Stadt gedruckt sowie **Leitschilder** in den Straßenzügen rund um die Ordination angebracht, um diese auch zu finden. Am Haus selbst wird eine **große Tafel** mit Namen, Angebot und Ordinationszeiten montiert.

Um der Zielgruppe gerecht zu werden, wird die **Einrichtung der Praxis** auf Kinder und junge Menschen abgestimmt, von allen Möbeln, bis zur Lektüre, die im Wartezimmer aufgelegt wird.

Bei der Druckerei ordert Herr Dr. Muster **Visitenkarten**, **Briefpapier** und **kleine Blöcke** zur Wiederbestellung von Patienten mit passendem Logo.

Zusätzlich gibt er die Gestaltung einer professionellen **Webseite** in Auftrag.

Auch bei der Auswahl seiner ersten Mitarbeiterin, der Sprechstundenhilfe, denkt er immer an seine zukünftigen Patienten.

Herr Dr. Muster hält mehrmals **Vorträge** zum Thema Kinderzahnfehlstellungen und Regulierungen in der Schule und im Kindergarten der Nachbarschaft, um direkt mit seinen zukünftigen Kunden in Kontakt zu treten. Er plant dies auch zukünftig regelmäßig zu tun, sozusagen als **Kundenbindungsprogramm**.

Zur Praxiseröffnung lädt er Journalisten, Politiker des Bezirks und andere „Persönlichkeiten“ ein, um damit nochmals **redaktionelle Präsenz in der Stadt-** bzw. **Bezirkszeitung** zu gewinnen.

7 Der Standort

Die Wahl des Standortes ist für das Unternehmen grundlegend und in der Regel von langfristiger strategischer Bedeutung. Weil auch der Unternehmenserfolg vom Standort beeinflusst wird und möglicherweise sogar davon abhängt, sollte die Entscheidung in dieser Angelegenheit nur nach sorgfältiger Prüfung und Bewertung bestimmter Kriterien getroffen werden.

7.1 Kriterien

Örtlich:

- ▶ Kundennähe: Ist Kundennähe notwendig?
- ▶ Kundenkreis: Welche Kunden will ich ansprechen?
- ▶ Benötige ich eine bestimmte Kundenfrequenz bzw ist sie förderlich?
- ▶ Gibt es Mitbewerber im Einzugsgebiet?
- ▶ Kann ich von der Konkurrenz profitieren?
- ▶ Wie ist die Erreichbarkeit durch öffentliche Verkehrsmittel?
- ▶ Gibt es genügend Parkmöglichkeiten?
- ▶ Gibt es die Notwendigkeit räumlicher Nähe zu bestimmten Institutionen (Gericht, Finanzamt etc), Lieferfirmen oder Kooperationspartnern?
- ▶ Gibt es genügend (qualifizierte) Mitarbeiter in der Umgebung?
- ▶ etc

Rechtliche Basis der Nutzung:

- ▶ Neubau oder Kauf bereits bestehender Räumlichkeiten?
- ▶ Miete? (weitere Ausführungen im Teil Mietrecht, *siehe Kapitel 12*)
- ▶ Immobilien-Leasing?
- ▶ Gibt es bestimmte gesetzliche Auflagen, die ein Tätigwerden verhindern können?
- ▶ etc

Privatsphäre:

- ▶ Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung?
- ▶ Gibt es bereits ein bestehendes Objekt im Privatvermögen (Wohnung, Haus), das sich eignen könnte?
- ▶ Gibt es persönliche Präferenzen für bestimmte Lagen?
- ▶ etc

8 Unternehmensübernahme

8.1 Der Unternehmenswert

Die Unternehmensübernahme bedeutet in der Praxis einen Vorteil in der Gründungsphase: üblicherweise gibt es einen gewissen Kundenstock, der Standort ist allgemein bekannt, Personal, Einrichtung und Ausstattung sind vorhanden. Viele Fragen zum Standort erübrigen sich. Der Standort selbst kann jedoch durchaus ein Grund sein, ein Unternehmen erst gar nicht zu übernehmen.

8.2 Der Kaufvertrag

Bei der Unternehmensübernahme bedarf es eines Kaufvertrages zwischen Verkäufer und Käufer. Der Kaufvertrag ist aus praktischen Gründen unbedingt schriftlich abzuschließen. Im Vertrag wird der Gegenstand der Veräußerung genau definiert, der Zeitpunkt des Verkaufs bestimmt, Kaufpreis und etwaige Nebenbedingungen festgelegt.

8.3 Der Kaufpreis

Dem Kaufpreis kommt wesentliche Bedeutung zu. Üblicherweise begutachtet der potentielle Käufer die Räumlichkeiten und Gerätschaften, um die Preisvorstellungen des Verkäufers abschätzen zu können.

Ein weiterer Bestandteil jedes Unternehmenskaufvertrages ist die Inventarliste. In ihr wird festgehalten, welche Gegenstände tatsächlich gekauft werden. Bei der Erstellung bzw. Überprüfung ist genau vorzugehen, um Zweifel auszuschließen.

Beispiel:

Der Käufer geht davon aus, dass er auch den Computer im Sekretariat erwirbt. Der Verkäufer beabsichtigt jedoch, diesen in das Privatvermögen zu übernehmen. Das Aufscheinen bzw. Fehlen des Computers (mit/ohne Bildschirm?!) auf der Inventarliste vermeidet diesbezügliche Auseinandersetzungen und ist schließlich Voraussetzung für die Durchsetzung des jeweiligen Standpunktes.

Der Kaufpreis besteht zum Teil aus dem Wert der übertragenen Vermögensgegenstände (Räumlichkeit, Maschinen, Einrichtung etc). Die Bewertung dieser Gegenstände für Belange des Käufers hat dieser aus seiner Einschätzung heraus vorzunehmen.

9 Die Finanzierung

Jedes Unternehmen benötigt zur Leistungserbringung Vermögen, dazu zählen Maschinen, Büroeinrichtung, EDV-Hard- und Software, Fahrzeuge etc. Dieses Betriebsvermögen muss angeschafft und bezahlt werden. Dafür benötigt man Kapital. Finanzierung bedeutet die Versorgung des Unternehmens mit Kapital.

Erfolgreiche Unternehmer widmen diesem Thema von Anfang an ausreichend Aufmerksamkeit.

! Wichtig

Ziehen Sie in Finanzierungsangelegenheiten schon VOR der Anschaffung Ihren Steuerberater bzw Finanzierungsberater bei. Auf diese Art und Weise kann gezielt bei der Kapitalbeschaffung vorgegangen werden.

Welche Möglichkeiten der Finanzierung gibt es? Worauf ist zu achten? Wie viel Kapital benötigen Sie? Wie kommen Sie zum benötigten Kapital? Sind und bleiben Sie zahlungsfähig?

Diese Fragen werden in folgenden Phasen gestellt und beantwortet:*)

Kapitalbedarfsplanung	Schätzung bzw Bestimmung des erforderlichen Kapitals für Anlagevermögen, Umlaufvermögen, laufende Zahlungen
Kapitalaufbringung	Bestimmung, wie das Kapital aufgebracht werden soll bzw kann (Eigenmittel, Fremdmittel)
Sicherung der Liquidität	Welcher Finanzmittelbedarf ergibt sich aus dem „laufenden Geschäft“, wie werden die Mittel bereitgestellt?

9.1 Begriffsbestimmung

9.1.1 Anlagevermögen

Anlagevermögen ist jenes Vermögen, das dazu bestimmt ist, dem Unternehmen auf längere Zeit zu dienen (Büromöbel, Computer etc).

*) Für die Ermittlung des Kapitalbedarfs finden Sie im Anhang ein Konzept.

13.4 Welche Kosten entstehen bei Gründung der verschiedenen Gesellschaften? (Stand per: 1.1.2016)

1. GesbR:

- a) tarifliche Mindestbemessungsgrundlage € 14.530,--
- b) Vertragserstellung ca € 400,-- bis € 800,--

2. Personengesellschaften:

- a) tarifliche Mindestbemessungsgrundlage € 14.530,--
- b) Vertragserstellung: € 800,-- bis € 2.500,--
- c) Firmenbuch/Eintragungsgebühr: ca € 240,-- bis € 255,--

3. GmbH:

- a) tarifliche Mindestbemessungsgrundlage € 35.000,--
- b) Vertrag: Gesellschafterbeschluss und Gesellschafter-/ Geschäftsführerliste. Firmenbuch- und Eintragungsgebühr: ca € 300,-- je nach Umfang der Eintragung
- c) Gesellschaftssteuer: 1% des eingezahlten Stammkapitals, mind € 50,-- (Ersterwerber des Gesellschaftsanteiles)
Die Gesamtkosten betragen ca € 4.000,-- bis € 6.000,--

Anmerkung

Bei Inanspruchnahme des Gründungsprivilegs ist eine Bemessungsgrundlage von € 1.000,-- heranzuziehen und reduzieren sich die Gesamtkosten auf ca € 500,-- bis € 1.000,--.

4. GmbH & Co KG:

Kombination der Kosten von 2. und 3., Gesamtkosten ca € 5.500,--.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen die entscheidende Bedeutung einer detaillierten Regelung der Gesellschaft im Gesellschaftsvertrag. Bei einer GesbR ist dies deshalb nötig, da die rechtlichen Vorschriften relativ weit sind, sodass sie zum reibungslosen Funktionieren der Gesellschaft der Ergänzung bedürfen. Bei den (eingetragenen) Personengesellschaften und der GmbH empfiehlt sich ein detaillierter Vertrag deshalb, da häufig die Möglichkeit besteht, die gesetzlichen Regelungen durch praxisbezogene, auf den Einzelfall abgestimmte zu ersetzen.

14.10.1 Kündigung

In diesem Fall erklärt entweder der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer (aus Beweisgründen am besten schriftlich) das Arbeitsverhältnis mit Ablauf einer bestimmten Frist, zu einem bestimmten Zeitpunkt (Quartalsende) aufzulösen. Bei der Kündigung sind je nach Dauer der Beschäftigung bestimmte Fristen einzuhalten. Kündigt der Arbeitgeber, so muss die Kündigung so zeitgerecht ausgesprochen werden, dass die jeweilige Frist am nächstliegenden Quartalsende eines jeden Jahres endet. Es kann aber vereinbart werden, dass bei Kündigung durch den Arbeitgeber die Kündigungsfrist am 15. oder am Monatsletzten endet. Der Arbeitnehmer selbst kann unter Einhaltung einer einmonatigen Kündigungsfrist jeweils zum Monatsletzten kündigen (§ 20 Abs 2 AngG). Die Fristen für den Arbeitgeber sind abhängig von der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses:

- ▶ Im 1. und 2. Dienstjahr: 6 Wochen
- ▶ Im 3. bis 5. Dienstjahr: 2 Monate
- ▶ Im 6. bis 15. Dienstjahr: 3 Monate
- ▶ Im 16. bis 25. Dienstjahr: 4 Monate
- ▶ Ab dem 26. Dienstjahr: 5 Monate

Die Fristen für Arbeiter differieren je nach Kollektivvertrag,

Beispiel:

Die Sekretärin ist bereits drei Jahre bei einer Steuerberatungskanzlei beschäftigt (Kündigungsfrist zwei Monate). Die Kündigung ist zeitgerecht, wenn sie der Sekretärin schriftlich spätestens am 29.1. zukommt und als Kündigungstermin den 31.3. anführt. Die Sekretärin selbst kann aber am 29.1. zum 28.2. kündigen.

Wurde vom Arbeitgeber entweder die Kündigungsfrist nicht eingehalten oder wurde zu einem falschen Termin gekündigt, so spricht man von einer zeitwidrigen Kündigung. Diese führt dazu, dass das Arbeitsverhältnis zwar zum falschen Kündigungstermin aufgelöst wird, der Arbeitnehmer jedoch Anspruch auf Weiterbezug des Entgeltes bis zum richtigen, nächstmöglichen Kündigungstermin hat. Zu beachten ist auf jeden Fall, dass die Kündigung erst mit dem Zeitpunkt gültig ist, mit dem sie dem anderen zugegangen ist. Im Fall der Kündigung durch den Arbeitgeber stehen dem Dienstnehmer in der Woche ca 8 Stunden für die Arbeitssuche zur Verfügung (ein Fünftel der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit).

15.1 Wer ist wo versichert?

Von welcher Pflichtversicherung man erfasst wird, ist ausschließlich sachverhaltsabhängig und kein „Wunschkonzert“. Dabei gilt folgende Reihenfolge:

ASVG		GSVG
§ 4 Abs 2 Echter Dienstnehmer	1. Schritt	
	2. Schritt	§ 2 Abs 1 Z 1 bis 3 Gewerbetreibender mit Gewerbeberechtigung oder Freiberufler , dessen Tätigkeit die Zugehörigkeit zu einer Kammer begründet
§ 4 Abs 4 Freier Dienstnehmer mit	3. Schritt	
<ul style="list-style-type: none"> • überwiegend persönlicher Leistungserbringung und • überwiegender Verwendung fremder Betriebsmittel 	4. Schritt	§ 2 Abs 1 Z 4 Neuer Selbstständiger mit Einkünften gemäß § 22 und/oder § 23 EStG

Für jede Erwerbstätigkeit ist zunächst zu prüfen, ob eine Pflichtversicherung als echter Dienstnehmer vorliegt. Ist dies nicht der Fall, sind die Bestimmungen des GSVG bzw FSVG für Gewerbetreibende und Freiberufler zu beachten. Treffen auf eine Betätigung auch diese Merkmale nicht zu, kann die SV-Pflicht als freier Dienstnehmer und erst ganz zuletzt – als sozialversicherungsrechtliches Auffangbecken – eine Pflichtversicherung als neuer Selbstständiger eintreten.

Die Pflichtversicherung nach dem **GSVG** besteht für

- ▶ Mitglieder der Kammer der gewerblichen Wirtschaft;
- ▶ persönlich haftende Gesellschafter von Personengesellschaften, die Mitglieder der Kammer der gewerblichen Wirtschaft sind;
- ▶ Gesellschafter-Geschäftsführer von einer GmbH, sofern die GmbH Kammermitglied ist und
- ▶ neue Selbstständige.

15.6 Gegenüberstellung: GKV – GSVG

Vorteile privater Gruppenkrankenversicherungsvertrag	Vorteile der gesetzlichen Krankenversicherung (GSVG)	
<ul style="list-style-type: none"> • Privatrechtliches Versicherungsverhältnis • Unabhängigkeit von politischen Entscheidungen und parlamentarischen Mehrheiten • Privatwirtschaftliche Versicherung (Kapitaldeckungs- statt Umlageverfahren) 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Risikenauslese • kein Jahreshöchstlimit bei Kosten für ärztliche Hilfe • keine Begrenzung bei kostenloser Mitversicherung für Angehörige, kein Selbstbehalt für Kinder 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützungsfonds • keine Neugestaltung der Beiträge nach Versicherungsunterbrechung • sukzessive Verbesserung der Leistungsquote (im Verhältnis Verwaltungsaufwand zur Rückführung der Leistungen zum Versicherten) durch Beitragskontinuität (in letzter Zeit sogar Senkung des Beitragssatzes auf 8,9%) und mangels in der Privatversicherung üblicher Ausgaben (Werbung, Provisionen und Aktionärsausschüttungen)
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientierte Prämiengestaltung • niedrige Prämien bei niedrigem Einstiegsalter, Gesamtprämie in Aktiv- und Pensionszeit kann dadurch niedriger sein als die Gesamtprämie in der gesetzlichen Krankenversicherung • Gruppentarif (Möglichkeiten der Zusatzversicherung) ist billiger als Einzeltarif 	<ul style="list-style-type: none"> • kostenlose jährliche Gesunden (Vorsorge)untersuchung • Sondergebühren bei Krankenhausaufenthalt und Geldleistungsbeurteilung • Mutterschaftsleistungen (Wochenlohn, Teilzeitbeihilfe) 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Doppelversicherung bei gewerblicher Nebentätigkeit • Niedriger Verwaltungsaufwand

16.3.7.3 Vorsteuerpauschalierung

Für Unternehmer die nicht buchführungspflichtig sind oder freiwillig Bücher führen und deren Vorjahresumsatz € 220.000,-- nicht übersteigt, ist es möglich, die Vorsteuer pauschal mit 1,80% der Umsätze zu berechnen. Daneben können noch Vorsteuerbeträge für Materialeinkauf, bezogene Leistungen und Investitionen über € 1.100,-- angesetzt werden.

16.3.8 Der Ort der Leistung

Nur Umsätze, die im Inland erbracht werden, unterliegen der österreichischen Umsatzsteuer. In der Regel sind daher die Umsätze der Unternehmer umsatzsteuerpflichtig.

16.3.9 Ausfuhrlieferungen

Anders verhält es sich bei Lieferungen an Abnehmer im Ausland oder im EU-Raum, den sogenannten Ausfuhrlieferungen bzw innergemeinschaftlichen Lieferungen (*siehe dazu Tz 16.3.11*).

Steuerfreie Ausfuhrlieferungen liegen vor,

- ▶ wenn der Unternehmer den Liefergegenstand in das Ausland befördert oder versendet hat, oder
- ▶ wenn das Umsatzgeschäft mit einem ausländischen Unternehmer als Abnehmer abgeschlossen wurde, wobei der ausländische Abnehmer den Gegenstand ins Ausland befördert oder versendet, oder
- ▶ wenn das Umsatzgeschäft mit einer ausländischen Privatperson abgeschlossen wurde und diese die Ware im Reisegepäck ausführt, nur dann, wenn der Abnehmer keinen Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt im Gemeinschaftsgebiet hat, der Gegenstand der Lieferung binnen drei Monaten nach Lieferung ausgeführt wird und der Gesamtbetrag der Rechnung € 75,-- überschreitet (Touristenexport).

Die weiteren Voraussetzungen für die Steuerfreiheit sind streng formal. Dazu gehören:

1. **Der Ausfuhrnachweis:** Der Nachweis der Ausfuhr ist durch Frachtbriefe, Postaufgabebescheine, Ausfuhrbescheinigungen des Spediteurs etc nachzuweisen.
2. **Der Buchnachweis:** Aus der Buchhaltung muss eindeutig und leicht nachprüfbar sein, welche Gegenstände auf welche Art geliefert wurden, ob sie befördert, versendet oder abgeholt wurden,

18 Controlling für Freiberufler

Was für große und mittlere und für immer mehr kleinere Unternehmen selbstverständlich ist, ist auch für Freiberufler obligatorisch: die Einführung von Instrumentarien für die Analyse, Kontrolle und Steuerung des Unternehmens. Am einfachsten eignen sich dafür Zahlen aus der Buchhaltung bzw Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Dabei wird von der Prämisse ausgegangen, dass sich alle betrieblichen Vorgänge in letzter Konsequenz im Zahlenwerk des Unternehmens niederschlagen. Die Analyse dieser Unternehmensdaten ermöglicht, betriebliche Gegebenheiten und Abläufe zu beurteilen und bietet Ansatzpunkte für mögliche Veränderungen im Unternehmen.

18.1 Der Weg zum Freiberufler-Controlling

Die Anforderung an Freiberufler-Controlling lautet: wenig Aufwand, große Aussagekraft. Im Folgenden soll Ihnen ein Konzept vorgestellt werden, wie Sie möglichst einfach zu „Ihrem“ Unternehmens-Controlling kommen. Sie brauchen nur ein paar „basics“ zu beachten. Sie müssen nichts neu erfinden, das meiste gibt es bereits. Unterstützung sollten Sie auch von Ihrem Steuerberater einfordern.

Der Controlling-Kreislauf eines Jahres stellt sich wie folgt dar:

- ▶ Planung von Kosten und Erlösen sowie Zahlungsflüssen und Definition der in Zahlen ausdrückbaren Ziele am Anfang des ersten Jahres
- ▶ Erfassung der Ist-Daten (laufende Buchhaltung)
- ▶ Vergleich der Plan- mit den Ist-Daten
- ▶ Analyse allfälliger Abweichungen, eventuell Einleitung oder Weiterverfolgung von Maßnahmen
- ▶ Erstellung des Jahresabschlusses
- ▶ Auswertung und Analyse anhand von Kennzahlen, eventuell Einleitung oder Weiterverfolgung von Maßnahmen
- ▶ Planung von Kosten und Erlösen sowie Zahlungsflüssen und Definition der in Zahlen ausdrückbaren Ziele am Anfang des zweiten Jahres
- ▶ etc

Am Beispiel eines niedergelassenen Zahnarztes stellen wir diese Phasen noch einmal dar: