

Siegfried Pöchtrager  
Walter Wagner

# Von der Idee zum Businessplan

Geschäftsideen in der Agrar- und  
Ernährungswirtschaft erfolgreich  
umsetzen mit Beispielen aus Österreich

 Springer Gabler

---

# Von der Idee zum Businessplan

---

Siegfried Pöchtrager · Walter Wagner

# Von der Idee zum Businessplan

Geschäftsideen in der Agrar- und  
Ernährungswirtschaft erfolgreich  
umsetzen mit Beispielen aus Österreich



**Springer** Gabler

Siegfried Pöchtrager  
Institut für Marketing und Innovation  
Universität für Bodenkultur Wien  
Wien, Österreich

Walter Wagner  
Hochschule für Agrar- u. Umweltpädagogik  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-19805-3

ISBN 978-3-658-19806-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19806-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Wir danken Barbara Kapp und Pia Sajovitz für die  
Unterstützung bei der Entstehung dieses Buches.*

---

## Geleitwort von Beate Gebhardt

Blickt man auf die Entwicklungen erfolgreicher Unternehmen zurück, gibt es manche Gemeinsamkeit, die zunächst überrascht und gerne verschwiegen wird: Das Scheitern vor dem Erfolg. Claus Hipp hat es einmal erlebt. Heute steht der Name Hipp für Baby-nahrung und gesellschaftliche Verantwortung. Im zweiten Versuch führten ein Produkt, an das der Unternehmer von Anfang an glaubte, und ein Geschäftsmodell, das sich mit der Zeit immer weiter entwickelte, zum Erfolg des Lebensmittelherstellers. Max Levchin versuchte es sogar fünfmal. PayPal, seine Nummer fünf, ist heute Marktführer im Bereich der Finanzdienstleistungen. Dass man aus einem Misserfolg lernen kann, diese Erkenntnis mag für einen angehenden Existenzgründer zynisch klingen. Doch schon der Volksmund erkannte: „Aus Schaden wird man klug!“ Eine Studie unter erfolgreichen und gescheiterten Unternehmensgründern zeigt genau, was es zu lernen gilt: Ein schwaches Unternehmenskonzept und mangelnde Gründungsvorbereitungen zählen zu den Hauptgründen für den Misserfolg. Vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, einer typischen Geschäftsgröße in der Agrar- und Ernährungsbranche, fällt dies besonders ins Gewicht. Weder Managementfähigkeiten noch die Ausstattung mit Eigenkapital sind letztlich so wichtig wie das richtige Geschäftsmodell. Das Rezept klingt einfach. Um am Markt zu bestehen, muss ein Unternehmen die Wünsche der Menschen erfüllen, oder noch besser: deren Probleme lösen. Bieten bereits andere Unternehmen entsprechende Produkte oder Dienstleistungen an, stellt sich die Frage nach dem Alleinstellungsmerkmal und dem Marktpotenzial. Möglicherweise haben die Gescheiterten zu großes Augenmerk auf die Produktgestaltung gelegt statt auf die Kundenorientierung und die Wettbewerber am Markt. Auch ist der Weg zum Erfolg oft länger als gedacht. Mancher schon als Erfolgs-story bejubelten Gründung fällt ein unausgereiftes Unternehmenskonzept erst später, in der Wachstumsphase, auf die Füße.

Wie man nun erfolgreich eine Geschäftsidee entwickeln und in ein Unternehmenskonzept umsetzen kann, zeigen Siegfried Pöchtrager und Walter Wagner in diesem Buch. An Beratungsmöglichkeiten für Existenzgründer und auch an Veröffentlichungen dazu, wie man ein Unternehmenskonzept erstellt oder auf neudeutsch: einen Businessplan schreibt, mangelt es wahrlich nicht. Doch die Autoren dieses Buches haben eine Lücke entdeckt: Sie richten sich an die Agrar- und Ernährungswirtschaft. Und sie wagen etwas Neues: Sie verbinden Prosa und Informationen, sind kreativ und informativ zugleich. Sie stellen den

Businessplan eines Elfjährigen neben die Pläne der Experten. Und sie lassen Gründer, Unternehmer und Berater zu Wort kommen, um über ihre Erfahrungen mit der Businessplanung zu berichten. Sie haben damit ganz im Sinne ihres Themas eine Marktlücke entdeckt. Ein Buch, das sich gezielt an Praktiker, Gründungswillige und Berater richtet. Ich bin mir sicher, dass dieses Buch auch großen Anklang in der Wissenschaft und Didaktik findet.

Dr. Beate Gebhardt

Universität Hohenheim, Fachgebiet Agrarmärkte und Agrarmarketing

---

## Geleitwort von Josef Plank

Der Beruf des Landwirts bietet die Chance, selbstständig als Unternehmerin oder Unternehmer zu arbeiten, hochwertige Lebensmittel zu produzieren, wertgeschätzte Dienstleistungen zu erbringen und in der Zusammenarbeit mit Konsumentinnen und Konsumenten einen grundlegenden gesamtgesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Heutige Herausforderungen und Entwicklungen in den Märkten erfordern allerdings großen Mut und große Innovationskraft von Bäuerinnen und Bauern. Um auf bestehenden und neuen Märkten seine Marktchancen erkennen und nutzen zu können, muss das eigene unternehmerische Potenzial voll ausgeschöpft werden.

In meiner eigenen jahrelangen Erfahrung in unterschiedlichen Positionen der Agrarwirtschaft und Wirtschaft, unter anderem auch als Geschäftsführer einer Investmentgesellschaft im Bereich Erneuerbare Energien, konnte ich die Arbeit mit Businessplänen als wesentliche Stütze der Unternehmensführung kennenlernen. Sie ist eine Voraussetzung für mutige und durchdachte Entscheidungen, um so eine erfolgreiche Zukunft zu ermöglichen, vor allem dann, wenn die Rahmenbedingungen laufenden Veränderungen unterworfen sind. Das trifft besonders auf die „Unternehmen bäuerliche Familienbetriebe“ zu.

Agrarische Institutionen, Bildungsträger und Interessensvertretungen, wie beispielsweise die Landwirtschaftskammer, versuchen, Bäuerinnen und Bauern zu unterstützen, ihre Unternehmerkompetenz zu stärken, Herausforderungen in allen Fragen der Unternehmensführung zu meistern und ihre Betriebe erfolgreich weiterzuentwickeln. Gerade wenn neue Wege beschritten werden, sind unternehmerisches Denken und Handeln sowie der Einsatz professioneller Instrumente der Betriebsplanung unerlässlich.

Landwirtschaft und Gewerbe sind tragende Säulen im ländlichen Raum. Die Kombination neuer, unterschiedlicher wirtschaftlicher Aktivitäten kann das betriebliche Überleben von Klein- und Kleinstbetrieben absichern und beleben. Erfolgreiche Beispiele und Kooperationsmodelle zeigen, dass die Landwirtschaft und das Gewerbe gemeinsam stark auftreten können und sich neue Chancen für Betriebe ergeben. Natürlich auch dann, wenn landwirtschaftliche Betriebe mit ihren Produkten und Dienstleistungen gewerblich tätig werden, weil finanzielle Grenzen überschritten werden. Mit Mut und Verständnis geht es schlussendlich darum, Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Lebensqualität im ländlichen Raum zu erhalten und zu steigern.



Bäuerinnen und Bauern müssen mehr und mehr zu Unternehmern werden, um in Zukunft gut bestehen zu können. Siegfried Pöchtrager und Walter Wagner haben mit diesem Buch eine wichtige Basis dazu geschaffen. Die für manch einen trocken erscheinende Materie wird praxisnah und einfach verständlich dargebracht und ist somit auch für jene greifbar, für die Marktrecherchen, Konkurrenzanalysen und die unterschiedlichen Finanzplanungstools Neuland sind. In Kombination mit den detailliert beschriebenen Fallbeispielen denke ich, dass das vorliegende Werk einen wesentlichen Beitrag dazu leisten wird, den Landwirtinnen und Landwirten den Einstieg in das Unternehmertum zu erleichtern.

Josef Plank  
Generalsekretär Landwirtschaftskammer Österreich

---

# Vorwort

## **Kopfzerbrechen lieber vor der Investition!**

„Soll ich? Oder soll ich nicht?“ sind die am meisten gestellten Fragen bei unternehmerischen Entscheidungen, wie zum Beispiel einer betrieblichen Neuausrichtung, dem Einstieg in die Direktvermarktung, der Entwicklung und Umsetzung einer neuen Geschäftsidee und vielem mehr. Je weniger Informationen gesammelt werden und vorliegen, desto ungewisser ist der Entscheidungsraum. Wer gute Entscheidungen treffen möchte, muss sich die Zeit nehmen, um nachzudenken, zu recherchieren und Diskussionen zu führen. Er oder sie muss mit potenziellen Kunden reden, Erfahrungsberichte anhören und Umsetzungsbeispiele besichtigen. Schließlich gilt es auch noch, Stift und Papier in die Hand zu nehmen, sich an den PC zu setzen und alle diese Informationen für sein eigenes Projekt maßzuschneidern und strukturiert zu bündeln. Dieses Vorgehen nennt man in der Wirtschaft schlicht Geschäftsplanung oder „Businessplanung“.

Landwirtinnen und Landwirte arbeiten in einem unglaublich breiten Feld an Möglichkeiten und Geschäftsideen. Das Nutzen vorhandener Ressourcen wie leerer Räume oder Hallen, das Nutzen von Boden, Natur, Technik und Technologie, aber auch von Erfahrungen in vielen unterschiedlichen Bereichen und teilweise tiefem Know-how oder neu erworbenen Kompetenzen durch diverse Aus- und Weiterbildungsschienen haben vielen zu neuen Geschäftsideen verholfen. Manche Ideen beginnen möglicherweise erst bei größeren Einheiten zu greifen (Skaleneffekte), wie dies beispielsweise durch Kooperationen ermöglicht werden kann. Kooperationen – horizontal wie vertikal – werden in der Landwirtschaft nach wie vor stark unterschätzt. Das Kooperieren zweier Betriebe kann zwar bedeuten, dass einer von beiden sein Wissen an den anderen abgibt, gleichzeitig vergrößert sich in der Regel jedoch „der gesamte Kuchen“ und beide gewinnen. Eine sogenannte „Win-win-Situation“ entsteht, wenn die Kooperation gut konzipiert und gut gemanagt ist! Mit der „guten Konzeption“ kehren wir wieder zur Absicht dieses Buches zurück.

Wir stellen mit dem vorliegenden Buch das „Werkzeug Businessplan“ für die Agrar- und Ernährungswirtschaft vor, das in der Wirtschaft als etablierte Unterstützung längst anerkannt ist. Der Businessplan ermöglicht das Durchdenken einer Geschäftsidee von A bis Z. Zunehmend mehr Institutionen, Fördergeber, Banken, Partner und Investoren bauen auf diesen Grundüberlegungen ihre Zusammenarbeit auf. Die vorgestellten Businessplan-

Strukturen sind beispielhaft, können und sollen aber je nach Betrieb abgeändert werden. Businesspläne sind letztlich individuell und maßgeschneidert!

Wenn nun ein Businessplan erarbeitet wurde und stimmig wirkt, wird sich dann die Realität an den Plan halten? Nun, meistens nicht! Meistens müssen wir erkennen, dass wir einzelne oder mehrere Aspekte doch nicht richtig eingeschätzt haben, weil wir es nicht besser konnten. Bedeutet das nun, dass Planung generell nutzlos ist? Definitiv nicht! Der große Wert von Businessplanung besteht nicht nur im Planungsergebnis, sondern auch im Planungsprozess. Wir schärfen mit der Businessplanung die eigene Wahrnehmung über „das eigentliche Geschäft“: Was ist mein Markt? Wer sind meine Kunden? Was brauchen diese potenziellen Kunden wirklich? Welchen Nutzen kann ich stiften? Wie erschaffe ich diesen Nutzen? Mit welchen Aktivitäten, Ressourcen und Kosten? Und werde ich davon leben können?

Wir wünschen uns, dass mit dem Vorlegen dieses Buches, viele angehende Unternehmer der Agrar- und Ernährungswirtschaft den Mut und die Zuversicht aufbringen, ihre Ideen in die Tat umzusetzen! Wenn das Ergebnis einer Businessplanung ist, lieber nicht zu investieren, dann sollten Sie dieses Ergebnis ebenfalls als Erfolg werten, denn Sie haben rechtzeitig die Hand an den Bremshebel gelegt. Möglicherweise schaffen Sie es dann, Ihre Idee zu überdenken, weiter auszubauen oder sie so abzuändern, dass sie wieder sinnvoll und erfolversprechend ist – sowohl für Ihre zukünftigen Kunden wie auch für Ihren finanziellen Erfolg. Unsere Erfahrungen und unser Credo lautet: „Kopferbrechen lieber vor der Investition als danach!“

Unser Dank ergeht an sehr viele Mitwirkende, die großen Anteil am Entstehen dieses Buches haben, allen voran Pia Sajovitz, Barbara Kapp und Steuerberater Karl Bruckner, die mit unglaublichem Einsatz großartige Arbeit und Detailarbeit geleistet haben, sowie an die Mitglieder unseres Buchbeirates und viele weitere Experten, die wir in unser Boot holen durften. Schließlich gilt der Dank auch unseren Studierenden der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik Wien, die mit vielen tollen Geschäftsideen und gut ausgearbeiteten Businessplanarbeiten den Anstoß für dieses Buch gegeben haben.

Sämtliche Angaben in diesem Werk erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr; eine Haftung der Herausgeber, der Autorinnen und Autoren sowie des Verlags ist ausgeschlossen. Die Autorinnen und Autoren weisen darauf hin, dass dieses Werk, insbesondere die darin dargestellten Beispiele, zwar teilweise auf realen Grundlagen basieren, jedoch rein fiktiver Natur sind und weder die konkrete Beratung im Einzelfall ersetzen können noch irgendeine Garantie für das Gelingen einer bestimmten Geschäftsidee darstellen. In Bezug auf Markt- und Wettbewerbsanalysen werden reale Verhältnisse in Österreich und im benachbarten Ausland wiedergespiegelt. Alle erhobenen Daten sind öffentlich zugänglichen Medien und Statistiken entnommen. Aus didaktischen Gründen werden einzelne Berechnungen teilweise vereinfacht dargestellt.

**Ein großes Dankeschön geht an unsere Buchbeiratsmitglieder:**

Stefan Grossauer, Grossauer Edelson  
Franz Hunger, LKOÖ  
Michael Kirchmair, Innovationsmanager LK Tirol  
Leopold Kirner, Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik  
Leopoldine Weinzierl, HBLA Elmerberg  
Florian Herzog, LKÖ  
Franz Fensl, LBG

**Außerdem danken wir:**

Karl Bruckner, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Herzogenburg  
Johann Lehner, Geschäftsführer und Partner „Die Wirtschaftstreuhänder“  
Josef Hainfellner, lk projekt  
Thomas Pfeffer, Pfeffer Consulting  
Karl Resel, denkstatt  
Erwin Nolz, Gründer und Geschäftsführer des Restaurants „Seedose“  
Marcus Schweininger, Co-Gründer und Geschäftsführer von „Wuggl“  
Antonia Krenn, Mandl's Ziegenhof  
Renate Steger, Ute Petritsch und Anneliese Niederl-Schmiedinger, Geschäftsführerinnen  
„evisis edibles GmbH“ (Algengetränk HELGA)  
Günter Hansinger, Bioladen und Eis & Kaffee Kilb

**Ein Dank gilt auch den vielen Studierenden, die in die Businessplan-Erstellungen involviert waren:**

Theresa Eller, Kathrin Garzner, Patrick Heit, Christian Margreiter, Manuela Steiner, Karin Steurer, Anita Meusburger, Julia Fersterer, Rene Streimelweger, Franz Gappmayer, Herbert Fink, Daniel Koch, Stefan Strobl, Ernst Spitzer, Thomas Holzer, Franz Buder, Rene Greiler, Mathias Pucher, Manfred Steiner, Hansjörg Thaller, Maria Höllerbauer, Franziska Maislinger, Lisa Rieder, Michael Huemer, Florian Kaar, Stefan Ludhammer, Jakob Pühringer, Florian Reinbacher, Johann Ottmann, Franz Rodlauer, Carina Reiter, Katharina Kröpfl, Christian Tiefenbacher, Reinhard Schröcker, Hannes Kleinheinz, Ignaz Lintschinger, Andrea Mauracher, Alexander Siess und viele weitere.

Wien, im Januar 2018

Siegfried Pöchtrager  
Walter Wagner

---

# Einführung

## **Wie Oliver auf das Pesto kam ...**

Oliver liegt mit offenen Augen im Hotelbett. Es ist nach einem langen Arbeitstag wieder kurz nach Mitternacht geworden. Er fragt sich, wie so oft, warum er sich das alles eigentlich antut. Der Beruf, den er ausübt, verlangt ihm wirklich viel ab. Ständig ist er im ganzen Land unterwegs, sitzt fast immer im Auto, bekommt wenig Schlaf, ernährt sich ungesund, ist selten zu Hause – der einzige Ort, an dem er wirklich glücklich und zufrieden ist und wo auch seine Freundin Lisa wohnt. Seine Tätigkeit ist durchaus interessant, und auch mit dem Chef klappt es bestens, da kann er sich nicht beschweren. Aber trotzdem grassiert in seinem Kopf seit geraumer Zeit diese eine Frage in einer Dauerschleife: „Will ich bis ans Ende meiner Tage so weitermachen?“ Immerhin ist er erst 29! Ein überschlagsmäßiges Rechenbeispiel rattert vor seinen Augen auf und ab. Glaubt man aktuellen Prognosen bezüglich des Pensionsantrittsalters, wird er wohl noch mindestens 40 Jahre arbeiten müssen. VIERZIG Jahre. MINDESTENS! Und das in diesem Job? Es ist wohl auch noch optimistisch geschätzt: 40-mal am 24. Dezember den Christbaum aufputzen. 40-mal in der Karwoche die Ostereier färben. 40-mal am elterlichen Hof bei der Weinlese aus-helfen. Kalkuliert er die knapp zehn Jahre, die er bisher gearbeitet hat, mit ein, wird ihm klar, dass er bis dato nicht einmal ein Fünftel seines Berufslebens hinter sich gebracht hat. Und diese ermattende Dekade voll Fast Food, Schlafentzug, tausenden Autokilometern und – das Schlimmste – mit einer Freundin, die er nur an maximal zwei Tagen der Woche zu Gesicht bekommt. Das alles soll sich jetzt noch viermal genauso abspielen?

## **Es muss raus ...**

Oliver spürt, wie sich ein mulmiges Gefühl in seiner Magengegend breitmacht. Ihm wird übel. Er läuft ins weiß geflieste Bad seines Hotelzimmers und übergibt sich. Liegt das etwa an seinen endlos kreisenden Gedanken über seine berufliche Zukunft? Oder liegt es an dem miesen Abendessen, das er um halb elf noch hastig hinuntergeschlungen hat? Wahrscheinlich Letzteres: „Spaghetti al Pesto“. Eigentlich eine Frechheit, so etwas anzubieten. Man konnte regelrecht schmecken, dass man ihm nur ein 0-8-15-Billigsdorferprodukt aus dem Großmarkt aufgetischt hatte. Wer auch immer der Produzent dieses Pestos war – von Olivenöl scheint derjenige wohl noch nie etwas gehört zu haben. Oliver geht es hunde-

elend, und er übergibt sich erneut. Er schwelgt in Erinnerungen und denkt an den letzten Frühling, als er mit Lisa eine Wanderung durch die Donauauen unternahm.

Es war ein vergleichsweise warmer Märztag. Alles erstrahlte in sattem Grün, und das Zwitschern der Vögel bot eine sanfte Hintergrundmusik. Überall lag der Geruch von feinem Knoblauch in der Luft. Der Waldboden war über und über mit Bärlauch bedeckt. Man hätte ihn mit der Sense abmähen können, so dicht war der Bewuchs. Lisa sprach damals von den vielen Köstlichkeiten, die ihre Oma früher immer aus Bärlauch zubereitete. Nudeln, Knödel, Suppe, Brötchen, fast alle Speisen peppte sie im Frühjahr mit den intensiv schmeckenden Blättern auf, die hinter dem kleinen Häuschen wuchsen, in dem sie mit Lisas Opa lebte. Kurzerhand entschlossen sie und Oliver sich damals, sich an den alten Rezepten der Großmutter zu versuchen, und stopften ihre Rucksäcke so gut es ging mit dem aromatischen Wildgemüse voll. Noch am selben Abend beschlossen sie, Pesto zu machen. Über ihre Smartphones informierten sie sich bereits auf dem Heimweg über die besten Pesto-Tipps, gepaart mit Omas Rezeptgrundlage. Sie scheuten sich damals nicht, wirklich gute Zutaten zu kaufen und oberste Priorität dem Olivenöl einzuräumen, weshalb Oliver das teuerste Olivenöl aus dem Regal herausnahm. Grana Padano, Pinienkerne, etwas Salz und Pfeffer, Bärlauch und Nudeln – mehr benötigten sie nicht, um ein perfektes Abendessen auf den Tisch zu zaubern. Sie luden auch Oliver's Eltern, mit denen er gemeinsam auf dem großen Bauernhof lebte, zur Verkostung ein, und alle aßen glücklich und mit Genuss die duftende Kreation. Damals fühlte er ein bisschen Stolz und wirkliche Freude. Ja, an diesen schönen Frühlingstag, der mit einem exzellenten Abendessen abgerundet war, denkt Oliver bis heute gerne zurück. Ach, dieses Pesto ...

### **Warum ist das so?**

Und da – mit offenen Augen, müde und doch nicht ruhig – schießt ihm der Gedanke durch den Kopf, wie schade es doch ist, dass man so etwas Einfaches und Genussreiches kaum in einem Restaurant oder Wirtshaus bekommt. Überall wird einem nur diese Standardware vorgesetzt, die man theoretisch auch in jedem Supermarkt kaufen kann. Es kann doch nicht sein, dass sich alle mit diesen qualitativ minderwertigen Produkten zufriedengeben! Wissen denn die Leute einfach nicht, wie Pesto wirklich schmecken kann? Würden sie von dem, was ich unter gutem Pesto verstehe, nur ein einziges Mal kosten, dann würden sie nie mehr wieder ein geringwertigeres anrühren. Doch es ist nur ein schönes Hirngespinnst, das er sich ausmalt. Allerdings lässt das Hirngespinnst seine Gedanken irgendwie nicht mehr los. Was, wenn er beginnen würde, den Leuten zu zeigen, was ein wirklich gutes Pesto ausmacht? Was, wenn er sich doch „einfach“ selbstständig machen würde? Die nötigen Räumlichkeiten wären ja zu Hause am Hof vorhanden. Er könnte die wunderbarsten Pestos herstellen und diese auf Märkten und in Feinkostläden zum Verkauf anbieten. Würden ihm die Menschen die Tür einrennen? Es war ein schöner Gedanke, der sich weiter spannte ... um im nächsten Augenblick wie von einer scharfen Axt zerhackt zu werden: Er hat einen sicheren Job. Er genießt einen geregelten Tagesablauf, und er kennt sich fachlich aus. Oliver mag weder Überraschungen noch Unsicherheiten. Warum

also sollte er so ein Risiko auf sich nehmen? Wie sollte er sich das auch zutrauen können? Und da erbricht er sich abermals im Badezimmer und schleppt sich mühsam ins Bett.

### **Alles ist anders . . .**

Noch bevor der Wecker klingelt, wacht Oliver am nächsten Morgen auf. Irgendwie steckt er voller Tatendrang. Seltsam: In letzter Zeit hatte er oft massive Probleme, es morgens aus dem Bett zu schaffen. Zu unruhig war sein Schlaf, zu viele Gedanken über seine Zukunft kreisten in seinem Kopf. Aber jetzt lässt ihn die Idee der eigenen Unternehmensgründung nicht mehr los. Er hat davon geträumt. Er hat geträumt, er würde über Bärlauchwälder fliegen, an seinen Beinen waren Leinen mit klackernden Pestogläsern festgebunden. Sie waren leer und füllten sich im Darüberfliegen wie von selbst. Sie wurden schwerer und zogen ihn zu Boden. Und obwohl er einen schmerzhaften Aufprall erwartete, landete er weich und sanft, knapp vor einer Küste, roch die salzige Meeresluft, die ihn nach Griechenland zog – Olivenbäume waren weitere Bruchstücke seines Traumes.

Auf der Fahrt zum nächsten Kunden durchdenkt er seine Träumerei noch einmal ganz genau und ruft schließlich seinen Chef, einen Kenner der Lebensmittelbranche, an: „Hör mal, Georg“, sagt Oliver, „alles läuft prima hier . . . aber ich hatte gestern Abend so eine Idee. Wie denkst du über Pestos für das Premium-Segment?“ Detailliert und voller Enthusiasmus schildert er seinem Chef die Geschäftsidee. In Sekundenschnelle schießt Georg zurück: „Also nichts für ungut, Oliver, aber das halte ich für nichts anderes als ein Luftschloss. Weißt du nicht, wie viele Pestogläser es da draußen gibt?“ Irgendwie war das jetzt nicht die Reaktion, die sich Oliver erwartet hätte. „Ein bisschen mehr Empathie wäre schon angebracht gewesen“, denkt er still bei sich, versteht aber natürlich, dass sein Chef über die Selbstständigkeit eines Mitarbeiters nicht begeistert sein würde. „Idiotisch, dass ich das übersehen habe“, erklärt er sich Georgs Worte und denkt weiter: „Aber ist das Angebot an Pestos wirklich so groß, wie Georg gesagt hat? Und warum kann man dann immer und überall nur dieselben Pestos kaufen?“ Oliver beginnt zu recherchieren. Wie sieht der Markt eigentlich aus? Welche Konkurrenten sind zu erwarten? Welche Zielgruppen könnte er mit seinem Produkt überhaupt ansprechen? Und er denkt vor allem daran, dass er sein Pesto möglichst vielen Leuten zum Kosten anbieten will. Er muss ja letztendlich wissen, was und wie es seinen potenziellen Kunden schmeckt.

### **Gesagt, getan . . .**

In den kommenden Wochen beschäftigt Oliver sich in seiner Freizeit mit nichts anderem mehr als mit Pesto. Er sitzt Nacht für Nacht stundenlang vor dem Computer und recherchiert. Er informiert sich über Rohstoffe, mögliche Rezepturen, hochwertige Zusatzstoffe; er bestellt Bücher über Pestos und taucht vor allem ein in die Welt des wichtigsten Rohstoffs – des Olivenöls. In Gedanken erweitert er unterschiedlichste Rezepturen um kreative Produktsorten. Er malt sich aus, wie das Glas und der Schriftzug aussehen sollen. Er analysiert die vorhandenen Konkurrenzprodukte haarscharf, verkostet dutzende verschiedene Pestos und notiert sich deren positive und negative Eigenschaften. Er macht sich darüber

schlau, wer qualitativ hochwertige Pestos anbietet, ob es überhaupt jemanden gibt oder ob er damit allein auf weiter Flur wäre. Er wiegt ab, wer seine Pestos theoretisch kaufen könnte, also wie der typische Kunde in spe aussieht. Und zu guter Letzt natürlich auch, wie er die Produktion nun tatsächlich realisieren würde. Er spricht mit vielen Leuten, diskutiert immer wieder mit seinem Chef, der sich als Förderer des Projekts entpuppt und viele nützliche Anregungen geben kann, er hält Rücksprache mit seiner Familie, tauscht sich mit Bekannten und Freunden aus.

Zwischenzeitlich nagen Zweifel an Oliver. Würde er den derzeitigen, sicheren Job tatsächlich aufgeben? Oder würde er doch kneifen und seinem großen Sicherheitsbedürfnis erliegen, obwohl er sich sicher ist, in seinem derzeitigen Job langfristig unglücklich zu sein? Er bespricht sich vor allem mit seiner Freundin Lisa, die anfangs skeptisch ist, sich aber letztendlich von Oliver begeistern lässt. Seine Eltern schüren seine Zweifel jedoch immens. „Ich weiß nicht, ob es so klug ist, Deinen sicheren Job an den Nagel zu hängen, Oli. Immerhin wirst du doch auch in absehbarer Zeit eine Familie gründen wollen. Und da braucht ihr jeden Euro!“, bemerkt seine Mutter. Sein Chef, der nun versteht, dass Oliver nicht mehr von der Idee abzubringen ist, schlägt ihm die Möglichkeit der Karenzierung<sup>1</sup> vor: „So kannst du nach einem Jahr immer noch zurückkommen, wenn du willst!“

Nach gut vier Monaten des Pro und Contra, des Hin und Her, des Auf und Ab, ist es so weit: Oliver lässt sich für zwölf Monate karenzieren und wagt gemeinsam mit seiner Freundin Lisa den Schritt in die Selbstständigkeit. Sie hat vor Kurzem einen ansehnlichen Betrag geerbt, den sie jetzt in die gemeinsame Firma investieren möchte. Am Bauernhof seiner Eltern hat sich Oliver in den leerstehenden Räumen eine kleine Werkstatt eingerichtet und die nötigen Geräte angeschafft. Ein Freund aus Kindertagen, der inzwischen als Grafikdesigner tätig ist, hat ihm ein ansprechendes Etikett für seine Gläser, eine Website und eine schlichte, aber edle Infobroschüre entworfen. Da er nicht gleich sein gesamtes Pulver verschießen möchte, beginnt er mit fünf unterschiedlichen Sorten. Besser so als umgekehrt, denkt er sich. Besser, er konzentriert sich vorerst auf ein kleines, qualitativ hochwertiges Sortiment und baut es im Bedarfsfall weiter aus. Man kann ja nie wissen! Lisa und er steigen in die Produktion ein.

### **Erste Markterfahrungen ...**

Auf dem Bauernmarkt, wo Oliver gemeinsam mit seinen Eltern jeden Samstag Wein, Brot und Fleischwaren verkauft, gibt es ab jetzt eben auch Pestos. Auch in einigen Hofläden der näheren Umgebung konnte Oliver seine Produkte unterbringen. Und siehe da – die Leute aus der Region reißen ihm seine Gläser förmlich aus der Hand! Die ersten 100 Gläser sind rasch verkauft.

Nach einigen Wochen steht der „große Auftritt“ bevor. Ein Bekannter hat Oliver vorgeschlagen, sich doch einen Stand auf der mehrtägigen Genussmesse in Wien zu mieten. So hätte er schließlich eine größere Bühne für seine Produkte und könnte dadurch einem brei-

---

<sup>1</sup> In Österreich eine befristete Dienstfreistellung von Arbeitnehmern, vergleichbar mit einem Sabbatical.



teren Publikum bekannt werden. Ausgerüstet mit vielen Pestogläsern machen sich Oliver und Lisa adrett gekleidet auf den Weg nach Wien. Auf der Fahrt merkt er schon, dass mit Lisa irgendetwas nicht stimmt. „Mir wird das alles zu viel, Oliver“, meint sie plötzlich. „Zusätzlich zu meinem 40-Stunden-Job Wochenende für Wochenende auf dem Markt und Abend für Abend in der Küche zu stehen – so stelle ich mir mein Leben nicht vor. Außerdem bleiben in letzter Zeit unsere Beziehung und die gemeinsame Zeit total auf der Strecke!“ Oliver hört zerknirscht zu und ist geknickt. Er möchte natürlich nicht, dass Lisa unglücklich ist. Allerdings war die Selbstständigkeit ihre gemeinsame Entscheidung. War ihr nicht bewusst, wie viel Arbeit auf sie beide zukommen würde? Das hätte sie doch wissen müssen, oder etwa nicht? Er hat jetzt allerdings kaum Zeit, sich darüber Gedanken zu machen. Es gilt, einen souveränen Auftritt in Wien hinzulegen und möglichst viele neue Kunden zu akquirieren.

### **Das Fiasko ...**

Und es gelingt ihnen – nicht. Das Pesto scheint den Leuten zwar zu schmecken, aber alles andere läuft desaströs. Wie konnte es nur passieren, dass sie an so vieles nicht gedacht haben? Sie haben die Infobroschüren zu Hause liegen gelassen und lediglich ein paar zerknitterte Schwarzweiß-Kopien ausgegeben. Nicht einmal Visitenkarten können sie vorweisen. Noch dazu sind die Besucher ungehalten, weil es keine Servietten gibt und sie sich ihre Hände nicht abwischen können. Löffel verschwinden. Lisa verletzt sich an einem zerbrochenen Glas. Sie haben nichts zu verbinden. Um nicht einmal elf Uhr haben sie kein einziges Pestoglas mehr zu verkaufen, was einerseits gut, andererseits aber ausgesprochen unprofessionell ist. Es war Stress pur. Auf der Rückreise reden Oliver und Lisa kein Wort miteinander. Keiner wagt es, den Mund aufzumachen. Beide haben Angst, in Rage zu geraten und sich gegenseitig die Schuld für dieses Fiasko zuzuschieben. Plötzlich platzt die Bombe. „Wieso hast du an die vielen Details nicht gedacht, Lisa?“, schreit Oliver. „Ich dachte, wir hätten ausgemacht, dass du dich um die Organisation kümmerst!“ Lisa ist außer sich und erwidert: „Na, wer hat denn den Stand organisiert und stundenlang mit allen möglichen Leuten telefoniert? Woher hätte ich wissen sollen, dass du nicht an so etwas Essenzielles wie Infobroschüren denkst?! Nur weil du andauernd damit beschäftigt bist, in der Küche zu stehen und neue Rezepte zu probieren und für NICHTS anderes mehr Augen hast als diese Pestos!“ Den Rest der Fahrt herrscht unheimliche Stille. Zu Hause angekommen fasst sich Oliver ein Herz und entschuldigt sich bei Lisa: „Hör zu, es tut mir leid, dass ich dich so angefahren habe. Das waren wohl einfach die Nerven.“ Lisa seufzt versöhnlich: „Ist schon gut. Ich hätte auch etwas gelassener reagieren können. Versuchen wir einfach, unsere Lehren daraus zu ziehen und machen es morgen und übermorgen besser!“ Sie lächeln sich an und geben sich zur Versöhnung einen Kuss. Noch am selben Abend packen sie alle Utensilien ein, deren Fehlen sie heute bei der Messe beinahe Kopf und Kragen gekostet hätte. Und siehe da: Der zweite Messetag ist ein voller Erfolg! Fortwährend erkundigen sich die Besucher darüber, wo man die Pestos kaufen könnte. Am dritten Tag tritt ein Herr aus der Menge hervor und gibt an, einige Delikatessläden zu betreiben. Er ist begeistert von den Pestos, die Oliver fabriziert, und würde

sie gerne in sein Sortiment aufnehmen. Oliver soll sich ein gutes Angebot überlegen und sich bei ihm melden. Mit seiner Visitenkarte und übermäßig viel Applaus und Lob in der Tasche kehren Oliver und Lisa vollgepumpt mit Glückshormonen und mit leergeräumtem Transportwagen nach Hause zurück.

In den kommenden Tagen mehren sich E-Mails und Anrufe. Unter den Interessenten befinden sich nicht nur Personen, die Olivers Pestos auf der Messe gekostet haben. Offensichtlich hat die Mundpropaganda bestens funktioniert. Manche haben die Produkte bei Freunden gekostet oder über andere, die es in den höchsten Tönen gelobt haben, davon erfahren. Jede Nachricht und jeder Anruf läuft letztendlich auf die gleiche Frage hinaus: „Wäre es möglich, die Gläser auch zugesandt zu bekommen?“ Oliver überlegt, wie man diesen Prozess vereinfachen könnte. Schließlich nehmen diese Telefoniererei und das Beantworten der E-Mails viel Zeit in Anspruch. Wie machen das denn andere kleine Unternehmen? Abermals erkundigt er sich und recherchiert in unterschiedlichen Branchen. Da fällt es ihm wie Schuppen von den Augen: Er benötigt einen Webshop. Ist doch sonnenklar! Auch beim Besitzer der Feinkostläden hat sich Oliver in der Zwischenzeit gemeldet und ist mit ihm rasch ins Geschäft gekommen. Er nimmt fix 100 Gläser Pesto ab – wöchentlich! Oliver kann sein Glück kaum fassen.

### **Und es läuft ...**

Plötzlich tritt genau das ein, was schon längere Zeit wie ein Damoklesschwert über Oliver schwebt. Lisa bittet ihn um ein Gespräch. „Oli, ich weiß nicht, wie ich es dir sagen soll. Ich bin so erschöpft! Die Arbeit wird immer mehr, und eigentlich steckt der Betrieb doch erst in den Kinderschuhen! Ich kann einfach nicht mehr. Wie denkst du, dass es weitergehen soll?“ Oliver senkt den Blick, starrt zu Boden. Tausende Gedanken rasen durch seinen Kopf. Er stammelt: „Ja, Lisa ... ich weiß auch nicht ... ich liebe dich, aber ich erfülle mir gerade einen Lebenstraum! Und ich dachte eigentlich, dass du diesen Traum mit mir teilen willst!“ Lisas Augen füllen sich mit Tränen, mit zitteriger Stimme sagt sie: „Ich weiß nicht, Oli. Ich bin jetzt Ende 20 und hätte eigentlich immer gedacht, dass ich in diesem Alter schon Familie und Kinder haben werde! Ich glaub, ich muss einfach mal nachdenken. Wahrscheinlich ist es besser, wenn wir uns ein paar Tage nicht sehen.“ Lisa verlässt den Raum, und Oliver bleibt allein zurück. Eine Woche lang hört er nichts von Lisa, ehe sie ihn am nächsten Sonntag anruft und sagt: „Oli, ich hab’ wirklich viel über uns nachgedacht, und ich glaube es ist besser, wenn wir uns trennen. Wir verfolgen einfach nicht dieselben Ziele! Bitte pack meine Sachen in einen Karton, mein Vater kommt sie morgen Abend abholen. Ich werde nicht mehr kommen.“ Oliver ist am Boden zerstört. Neben der persönlichen Tragödie, die diese Trennung mit sich bringt, ist es auch ein herber Rückschlag für das junge Unternehmen. Erstens wird er Lisa auf einen Schlag den vierstelligen Eurobetrag zurückzahlen müssen, den sie in das Unternehmen investiert hat. Und zweitens war Lisa diejenige, die sich um alle finanziellen Angelegenheiten gekümmert hat. Schließlich ist er diesbezüglich relativ planlos.

Niedergeschlagen irrt Oliver durch die Straßen und ist den Tränen nahe. Es ist doch bisher alles so gut gelaufen, es war doch alles perfekt! Ist der Traum, der gerade angefan-

gen hat, wahr zu werden, nach so kurzer Zeit schon wieder zu Ende? Muss er jetzt wieder zurück in seinen alten Beruf, der doch so sehr an seiner Substanz zehrte? Er denkt daran zurück, wie glücklich er in den letzten Wochen und Monaten war. Klar hatte er noch viel mehr gearbeitet als sonst, aber dennoch war er nie müde gewesen, niedergeschlagen oder genervt. Und jetzt sieht er das Gebilde, von dem er eigentlich geglaubt hatte, dass es ein solides Bauwerk war, vor seinem inneren Auge wie ein Kartenhaus zusammenstürzen. Vor einem Spielplatz bleibt er stehen. Er beobachtet Eltern, die mit ihren Kindern spielen und tratschen. So hatte er sich eigentlich auch seine Zukunft mit Lisa vorgestellt. Bei einem kleinen Mädchen bleibt sein Blick hängen. Sie ist vielleicht drei oder vier Jahre alt und versucht, das Klettergerüst zu erklimmen. Nie kommt sie über die erste Sprosse hinaus, aber jedes Mal, wenn sie hinunterfällt, versucht sie es aufs Neue. Die älteren Kinder, die auf der Spitze des Gerüsts sitzen, lachen die Kleine aus. „Du schaffst es eh nicht, Du kleines Baby!“, rufen sie ihr zu. Mit jedem Mal, dass das Mädchen hinunterfällt, wird ihr Bestreben hinaufzuklettern energischer. Die Neckereien der anderen Kinder scheinen für sie eher Ansporn als Hindernis zu sein. Und tatsächlich: Nach über 50 Versuchen ist sie über die erste Sprosse hinausgekommen. Und sie klettert weiter und weiter und schafft es tatsächlich, ganz oben anzugelangen – genau dort, von wo aus noch vor Kurzem der Spott der Großen auf sie einprasselte. Das gibt Oliver zu denken. Dieses kleine Geschöpf fällt und fällt und fällt und steht immer wieder auf, ohne Rücksicht auf Verluste, ohne dem Geschwätz der anderen Beachtung zu schenken. Mit einem ganz klaren Ziel vor Augen, den Fokus auf die Spitze des Klettergerüsts gerichtet. Und er, ein erwachsener, gestandener Mann in den besten Jahren, lässt sich nun derartig aus der Fassung bringen. Aus dieser Perspektive erscheint es ihm klar, dass er weitermachen muss – es ist sein Weg!

### **Der Weg zur Bank ...**

Oliver spricht mit seiner Familie, die Lisas Trennung ebenfalls schmerzt, über seine finanzielle „Misere“. Es handelt sich doch um eine recht beeindruckende Summe, die er an Lisa zurückzahlen hat. „Wir würden dir ja wirklich gerne helfen, Oli, aber wie du weißt, haben wir gerade erst die neue Maschine gekauft und sind selbst nicht liquide. Du wirst wohl einen Kredit aufnehmen müssen!“, meint sein Vater. Das wollte er zwar um jeden Preis vermeiden, aber anders geht es wohl nicht. Er arrangiert sich für Freitag einen Termin bei der Bank. „Das A und O wird es sein, die Leute bei der Bank von meinen Produkten zu überzeugen, dann läuft alles andere wie von selbst!“, denkt sich Oliver und macht sich frohen Mutes mit zwei Pestogläsern in der Tasche auf den Weg zum Gespräch mit seinem Bankberater. Nachdem dieser die Pestos gekostet hat, frohlockt er: „Ein Gedicht! Etwas vergleichbar Köstliches hab’ ich noch nie gegessen!“ Der Bankangestellte ruft seine Kollegen herbei, und in der Bank macht sich Begeisterung breit. Nach eineinhalb Stunden verlässt Oliver optimistisch das Gebäude: „Das wäre geschafft. Der Rest wird wohl nur noch Formsache sein“, denkt Oliver beim Rausgehen. Weswegen hatte er eigentlich solche Angst vor dem Termin? Das Gespräch lief doch einfach großartig. Er startet mit bester Laune ins Wochenende. Am Montag Früh bekommt Oliver einen Anruf von der Bank. „Schauen Sie Oliver, wir finden Ihre Idee prinzipiell toll. Aber jede zweite

Hausfrau kann das theoretisch genauso gut wie Sie herstellen. Was uns bei Ihnen fehlt, ist Professionalität: Marktforschung, Marketing, Vorgehen bei der Kundenakquise, Vertrieb, Produktion, Konzession etc. Wie wollen Sie das alles alleine schaffen? Früher oder später werden Sie Mitarbeiter benötigen, die wiederum Ihre Personalkosten erhöhen. In dem Rahmen, in dem Sie sich derzeit bewegen, sind diese Kosten nicht zu stemmen. Damit sich Ihr Geschäft auch rentiert, müssten Sie schon deutlich größere Mengen verkaufen als die paar Gläser, die sie aktuell absetzen.“ Oliver kommt gar nicht zu Wort. „Bleiben Sie einfach am Boden der Tatsachen und produzieren Sie Ihre Pestos im kleinen Rahmen für Freunde und Liebhaber, am besten ohne Fremdkapital aufzunehmen!“ Als letzten Satz fügt er noch hinzu: „Wissen Sie, mit solchen Pipifax-Träumereien beschäftigen wir uns nicht gerne. Das Risiko ist zu groß und es stiehlt uns nur die Zeit!“ Die Sätze des Bankmenschen bohren sich wie Lanzen in Olivers Herz. „Pipifax-Träumereien“ nennt er seinen Lebensstraum, den er sich gerade mit aller Kraft und Mühe aufzubauen versucht. Er ist faszinationslos, traurig, zornig und ratlos zugleich. Sein Karenzjahr ist auch bald vorbei. Wie soll es jetzt weitergehen? Will er halbtags an seinen Pestos feilen und die restliche Zeit den ehemaligen Beruf ausüben? Oder gleich zu 100 % zurück in den alten Job und es sein lassen? Oder überhaupt etwas ganz anderes? Irgendetwas wird jedenfalls passieren müssen! Von der Pestoproduktion allein kann Oliver noch nicht leben, und schließlich muss er ja Lisa den Betrag zurückzahlen, den sie in die Firma investiert hat. Aktuell kommt er noch über die Runden, aber er merkt, dass sein Schlaf wieder unruhiger wird. Das Unternehmen ist sein ganzer Stolz, und er hat noch nie so gerne und mit einer solchen Freude gearbeitet wie in den letzten paar Monaten. Und das soll er jetzt alles aufgeben? Sicher könnte er die Produktion extrem ausweiten, jedoch fehlen ihm einfach die Abnehmer. Und so ein Unterfangen auf gut Glück zu realisieren, ist doch auch irgendwie ein Himmelfahrtskommando, oder?

### **Ganz unverhofft . . .**

Eines Freitagabends nach einer erfolgreichen Verkaufswoche – es sind nur noch drei Wochen bis zum Ende seiner Beurlaubung – hat Oliver eine Nachricht auf seinem Anrufbeantworter. Als er sie abhört, fällt ihm buchstäblich die Kinnlade herunter. Ein Vertreter der größten Handelskette des Landes würde sich gerne mit ihm treffen. „Unsere Marketingabteilung ist zum Entschluss gekommen, dass Ihre Pestos unser bestehendes Produktsortiment sehr gut ergänzen würden. Aus gegebenem Anlass würden wir Sie gerne mit einer kleinen Startmenge beauftragen, um zu sehen, ob wir mit unserer Kundeneinschätzung richtigliegen. Es handelt sich für den Anfang um eine Menge von 10.000 Gläsern Pesto monatlich. Näheres möchte ich jedoch gerne mit Ihnen bei einem Abendessen besprechen. Lassen Sie es sich durch den Kopf gehen, ich melde mich Anfang nächster Woche nochmals bei Ihnen. Auf Wiederhören“, tönt es aus dem Anrufbeantworter. Oliver bleibt die Luft weg. Wie soll er so einen riesigen Auftrag mit seiner kleinen Werkstatt, die er sich am Gehöft der Eltern eingerichtet hat, realisieren? Natürlich hat er seine Kapazitäten in der Zwischenzeit ausgeweitet, aber es handelt sich aktuell um nicht einmal 1000 Gläser im Monat. Andererseits wäre er ja ungeschickt, wenn er sich ein derartiges

Angebot durch die Lappen gehen liebe. Und ist das nicht genau „die größere Absatzmenge“, wonach der Bankberater verlangt hätte? Jener Bankberater, der auch die mangelnde Professionalität seines Vorhabens bekräftelte? Gut, von diesem geschäftlichen Schnickschnack versteht er wirklich nicht allzu viel, und er sieht auch ein, dass er für einen Kredit in dieser Höhe jemanden benötigt, der sich fachlich auskennt. Aber aus welchem Hut soll er diese Person zaubern? Abermals scheint seine Situation aussichtslos. Oliver sieht sich schon wieder im alten Job Woche für Woche müde und abgekämpft durch das halbe Land tingeln und nach faden Abendessen in viel zu großen Hotelbetten schlafen.

### **Klagelieder von zweien ...**

Am nächsten Tag erzählt er beim Mittagessen seinen Eltern von der Misere bei der Bank und von der Nachricht auf seinem Anrufbeantworter: „Wisst ihr, ich hab wirklich keine Ahnung, was ich jetzt machen soll. Auf der einen Seite würde ich nichts lieber tun, als den Rest meines Lebens Pestos zu produzieren, und von mir aus auch gerne im großen Stil und für größere Abnehmer! Auf der anderen Seite kann ich die Einwände des Bankberaters verstehen. Ich bin, was den Wirtschaftsbereich betrifft, ja wirklich nicht auf der Höhe“, jammert er, „und um so einen Auftrag zu realisieren, bräuchte ich schon etwas mehr Ahnung von den geschäftlichen Zusammenhängen!“ Olivers Bruder Sebastian, der vor Kurzem sein Betriebswirtschaftsstudium abgeschlossen hat, ist ebenfalls zu Besuch und klagt, völlig unbeeindruckt von Olivers Sorgen, über die mühsamen Bewerbungsverfahren und schlechten Bedingungen am Arbeitsmarkt. Beide Männer kreisen um ihre eigenen Probleme und stochern unmotiviert ein paar Erbsen von ihren Tellern auf. Es ist ein tristes Bild, das sich da am Mittagstisch abzeichnet.

Der Vater, der die triste Stimmung mit dem Vorschlag, dass die beide Jungs als Geschäftspartner gemeinsame Sache machen könnten, zu lockern versucht, erntet nur eine hochgezogene Augenbraue und ein müdes Lächeln von den beiden Männern. Die Stimmung bleibt gedämpft. Am nächsten Morgen wacht Oliver auf und denkt sich: „Warum eigentlich nicht?“ Letztendlich kennt sich Sebastian genau in jenen Bereichen gut aus, von denen er selbst nichts versteht. Würde er mit ihm kooperieren, könnte er sich einzig und allein auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, auf das, was er am besten kann: die Pesto-Produktion und die Vermarktung. Gut, ein Managergehalt wird er Sebastian nicht bieten können, aber letztendlich wird es für ihn interessanter sein, bei ihm einzusteigen, als arbeitslos herumzuhängen. Und wer weiß, wie sich das alles noch entwickelt. Er schnappt sein Handy und will Sebastian eine Nachricht schreiben, als er sieht, dass dieser ihm bereits zugekommen ist. „Vielleicht war die Idee von Papa ja doch nicht die schlechteste ... Was hältst du davon, wenn wir das Ganze einfach mal bei einem gemütlichen Bierchen besprechen? LG Sebi“. Oliver muss grinsen. Er hat jetzt nicht nur einen Bruder, sondern auch einen Geschäftspartner, dessen Kompetenzen und Know-how sein Wissen um das dringend Notwendige erweitern werden!

Noch am selben Abend wollen sich die beiden Brüder treffen, um die Idee zu besprechen. Der Handelsvertreter hat schließlich gesagt, dass er ihn am Montag nochmals kontaktieren werde, und da sollte sich Oliver doch schon über die weitere Vorgehensweise

im Klaren sein. Schließlich will er gegenüber seinem potenziellen Kunden professionell auftreten. Sebastian hat genau diese unbezahlbare Gabe: Probleme und Hürden auf eine simple, aber effektive Weise zu abstrahieren. Und Oliver sollte Recht behalten. Als sie sich am Abend treffen, begrüßt er ihn mit einem festen Händedruck und drängt darauf, gleich zur Sache zu kommen.

### **So offensichtlich ...**

„Schau, Oliver“, fängt Sebastian an, „überleg dir einfach mal, wie du bisher vorgegangen bist.“ Oliver denkt nach, hat aber keine Idee, worauf Sebastian hinaus will. „Eigentlich basiert jede deiner Entscheidungen auf Informationen, Recherchen, Analysen, Durchdenken und Durchreden mit jemandem, um schließlich von einem Schritt zum nächsten zu gelangen.“ Sebastian nimmt einen Zettel zur Hand und kritzelt etwas für Oliver Unleserliches darauf. Während er mit dem Stift auf die einzelnen Punkte zeigt, sagt er: „Du hast das Problem am Markt erkannt und dir eine Geschäftsidee überlegt. Du hast das dahinterstehende Geschäftsmodell entwickelt. Du hast dir Gedanken über den Markt gemacht, auch wenn wir das noch ausfeilen müssen. Du weißt über die Wettbewerber und die Konkurrenzprodukte Bescheid. Du kennst deine potenziellen Kunden und dein Produkt, auch wenn wir noch den konkreten Kundennutzen herausarbeiten müssen. Du hast bisher bereits sehr viel analysiert und bist weit vorgeedrungen!“ „Stimmt!“, antwortet Oliver und fragt sich die ganze Zeit, was ihm Sebastian damit sagen will. Sein Bruder lächelt ihn an. Die Planlosigkeit steht Oliver wohl ins Gesicht geschrieben. „Oliver! Ist dir eigentlich bewusst, was du da unwissentlich erarbeitet hast?“

Oliver schüttelt den Kopf. „Ähm ...?“ meint er mit hochgezogener Augenbraue. „Die Richtung stimmt. Du hast im Kopf bereits begonnen, mit genau jenem Tool zu arbeiten, das dir weiter dabei helfen wird, mit deiner Geschäftsidee erfolgreich zu sein, die Risiken zu bewerten und die Gewinnchancen zu ermitteln. Das ist alles, was du brauchst, um mit einer konkreten Entscheidung an diesen Großauftrag heranzugehen und um letztendlich auch die Bank zu überzeugen, dass dein Geschäft, so wie es aufgesetzt ist, Bestand haben wird!“ Langsam reißt Olivers Geduldsfaden. „Und was heißt das jetzt?“ ruft er genervt. Sebastian erwidert: „Meine Güte, dir muss man wohl auch alles erklären! Das ist nichts anderes als ein Businessplan für deine Pesto-Werkstatt!“

### **Wozu Businessplanung?**

Wer als Jungunternehmer ohne Konzept ein Unternehmen gründet, geht ein Risiko ein, das größer ist, als es sein muss. Viele der Unsicherheiten werden beim Durchdenken und Durchplanen klarer und vorhersehbarer. Wir nennen dieses strukturierte Durchdenken „Businessplanung“. Es dient dazu, eine Geschäftsidee von A bis Z und mit allen eventuell eintretenden Ereignissen zu durchdenken, um Risiken auf ein Minimum zu reduzieren. Somit ist ein Businessplan zum einen ein Planungsinstrument für Sie selbst, zum anderen bestehen mittlerweile viele Geldgeber (z. B. Banken oder private Investoren) auf der Vorlage eines Businessplanes. Wenn Sie ein Gründer sind oder mit dem Gedanken der Unternehmensgründung spielen, soll Ihnen der Businessplan in der Planungs- und

Gründungsphase als Orientierungshilfe dienen. Wenn Sie sich später in der Umsetzung Ihrer Geschäftsidee befinden, ist der Businessplan ein relevantes Kontrollinstrument, da Sie darauf aufbauend immer wieder die Umsetzung Ihrer zu Beginn geplanten Aktivitäten überprüfen können.

### **Was ist ein Businessplan?**

Ein Businessplan durchleuchtet eine Geschäftsidee hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit, ihrer Wirtschaftlichkeit sowie ihres Kundennutzens und besteht immer aus zwei Teilen: einem „Textteil“ und einem „Finanzteil“. Fälschlicherweise wird unter dem Begriff Businessplan häufig nur der „Finanzteil“ verstanden, was jedoch für eine umfassende Betrachtung des geplanten Vorhabens viel zu wenig umfangreich wäre. Im „Textteil“ werden neben der genauen Beschreibung der Geschäftsidee und des angebotenen Produktes bzw. der angebotenen Dienstleistung auch noch der Markt und die Wettbewerber analysiert sowie Chancen und Risiken beschrieben. Ebenso wird auf den geplanten Marketing-Mix und die Unternehmensform eingegangen sowie ein genauer Umsetzungsplan erstellt. Diese Überlegungen dienen im „Finanzteil“ des Businessplanes als Grundlage für die Zahlen und Argumente. Der „Finanzteil“ ist das Herz des Businessplanes. Dieser beinhaltet für die ersten fünf Jahre der Geschäftstätigkeit eine Investitionsplanung, eine Umsatzplanung, eine Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung sowie eine Liquiditätsplanung. Vor allem für das erste Jahr empfiehlt es sich, sämtliche Kalkulationen auf Monatsebene durchzuführen. Je nach Geschäftsidee kann sich auch die Erstellung einer Plan-Bilanz als sinnvoll erweisen.

### **Wie ist ein Businessplan aufgebaut?**

Der Businessplan besteht aus neun Kapiteln und beginnt mit einer einseitigen Kurzfassung Ihres Vorhabens (der Management Summary). Danach folgen die Kapitel Geschäftsidee und Geschäftsmodell, Markt und Wettbewerb, Produkt und Dienstleistung, Marketing und Vertrieb, Unternehmen und Management, Chancen und Risiken, Finanzen und Wirtschaftlichkeit sowie Umsetzungsplanung. Der Anhang bietet gegebenenfalls Platz für Verträge, Grundrisse, Pläne oder Ähnliches. Businesspläne sind jedoch immer maßgeschneidert und können gegebenenfalls in Struktur und Umfang davon abweichen.

Im Folgenden werden die Einzelheiten des Businessplans im Detail vorgestellt und erläutert.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil 1 Die Einzelteile des Businessplans im Detail

<b>1</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Geschäftsidee und Geschäftsmodell</b> .....	<b>5</b>
2.1	Die Geschäftsidee .....	5
2.1.1	Start with „Why“ – Warum machen wir, was wir machen? ..	6
2.1.2	Marktlücken .....	6
2.1.3	Drei Grundfragen zur Geschäftsidee .....	7
2.1.4	Den Kundennutzen im Fokus .....	7
2.1.5	Startpunkt eines innovativen Entwicklungsprozesses .....	8
2.1.6	Kreativität als Schlüssel zu erfolgreichem Innovieren .....	9
2.2	Das Geschäftsmodell .....	12
2.2.1	Drei Punkte als Basis eines Geschäftsmodells .....	12
2.2.2	Entwicklung eines Geschäftsmodells mittels Business Model Canvas .....	13
	Literatur .....	20
<b>3</b>	<b>Markt und Wettbewerb</b> .....	<b>21</b>
3.1	Recherche ist wichtig .....	21
3.2	In welcher Branche spielen wir? Die Analyse der Branche .....	23
3.3	Wer spielt mit? Die Analyse der Konkurrenz .....	25
3.4	Der Weg zum Zielmarkt .....	27
3.5	Überblick über die Gesamtlage: Die SWOT-Analyse .....	36
	Literatur .....	38
<b>4</b>	<b>Produkt und Dienstleistung</b> .....	<b>39</b>
4.1	Beschreibung des Produktes bzw. der Dienstleistung .....	39
4.1.1	Qualität aus Kundensicht .....	39
4.1.2	Alleinstellungsmerkmal/Unique-Selling-Proposition (USP) ..	40
4.1.3	Das Aussehen und das Kleingedruckte .....	40



4.1.4	Das Image als wichtiger Teil des Produktes bzw. der Dienstleistung	42
4.1.5	Zusatzleistungen	42
4.2	Beschreibung der Wertkette – Outsourcen oder selbst machen?	43
4.3	Kooperationen eingehen und sich auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren	44
4.4	Last but not least: Markt- und Produkttests	45
	Literatur	46
<b>5</b>	<b>Marketing und Vertrieb</b>	<b>47</b>
5.1	Der Unterschied macht's!	48
5.1.1	Das Besondere am Konsumgütermarketing	48
5.1.2	Das Besondere am Dienstleistungsmarketing	49
5.2	Das erste P: Die Produktpolitik	49
5.3	Das zweite P: Die Preispolitik	49
5.3.1	Die Selbstkosten als Grundlage der Preisfindung	50
5.3.2	Welche Preisstrategie will ich verfolgen?	51
5.3.3	Immer derselbe Preis oder doch auf das Kundensegment abgestimmt?	52
5.4	Das dritte P: Die Distributionspolitik	54
5.4.1	Die Wahl der richtigen Vertriebsform und des geeigneten Vertriebskanals	54
5.4.2	Die Marketinglogistik als weiteres großes Thema der Distributionspolitik	56
5.5	Das vierte und letzte P: Die Kommunikationspolitik	57
	Literatur	61
<b>6</b>	<b>Unternehmen und Management</b>	<b>63</b>
6.1	Das Team	64
6.2	Die organisatorische Personalplanung	66
6.3	Die Organisationsform	67
6.4	Mögliche Rechtsformen	70
6.4.1	Einzelunternehmen	71
6.4.2	Personengesellschaften	74
6.4.3	Kapitalgesellschaften	78
6.4.4	Mischformen	83
6.4.5	Offene Personenvereinigungen mit eigener Rechtspersönlichkeit	85
	Literatur	90
<b>7</b>	<b>Chancen und Risiken</b>	<b>93</b>
7.1	Die Chancen, die sich bieten	93
7.2	Die Risiken, die lauern	94

7.2.1	Wie Sie die Risiken richtig bewerten	95
7.2.2	Wie Sie mit der Risikobewertung umgehen	97
	Literatur	97
<b>8</b>	<b>Finanzen und Wirtschaftlichkeit</b>	<b>99</b>
8.1	Die Investitionsplanung – Worin wird investiert?	103
8.2	Die Umsatzplanung – Mit welchen Erlösen kann gerechnet werden?	107
8.3	Liquiditätsplanung – Wann werden wir wie viel Geld benötigen?	110
8.4	Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) – Was bleibt unter dem Strich übrig?	114
8.5	Personalplanung – Wann brauchen wir wie viel Personal?	119
8.6	Bilanz – Woher kommen die Mittel und wie werden sie verwendet?	122
8.7	Cashflow – Wie hoch ist der Zu- und Abfluss liquider Mittel?	125
8.8	Finanzierung – Woher kommt das nötige Geld?	127
8.9	Überblick und Zusammenhänge der Finanzpläne	129
8.10	Gewerberecht: Über Grenzen springen?	130
8.11	Steuerrecht für den Businessplan	149
8.11.1	Einkommensteuer	149
8.11.2	Gewinnermittlung durch eine ordnungsgemäße Buchführung nach unternehmensrechtlichen Grundsätzen	150
8.11.3	Gewinnermittlung durch Betriebsvermögensvergleich nur im Sinne des Steuerrechtes (Buchführungspflicht der Land- und Forstwirte)	151
8.11.4	Gewinnermittlung durch Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	155
8.11.5	Steuerrecht versus Betriebswirtschaft – Abschreibungen im Businessplan versus steuerliche Abschreibung	156
8.12	Pauschalierung in der Landwirtschaft	158
8.12.1	Vollpauschalierung	159
8.12.2	Teilpauschalierung	160
8.13	Sozialversicherung: Landwirtschaft, Gewerbe oder beides?	165
8.13.1	Pflichtversicherung nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG)	166
8.13.2	Pflichtversicherung nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz (GSVG)	167
8.13.3	Pflichtversicherung nach dem Bauern-Sozialversicherungsgesetz (BSVG)	171
8.13.4	Mehrfachversicherung	174
	Literatur	176
<b>9</b>	<b>Umsetzungsplanung</b>	<b>181</b>
	Literatur	184

<b>10</b>	<b>Stimmen aus der Praxis</b> . . . . .	185
10.1	Interview mit Renate Steger, Geschäftsführerin der evasis edibles GmbH . . . . .	185
10.2	Interview mit Antonia Krenn, Mitbegründerin von Mandl's Ziegenhof	187
10.3	Interview mit Günter Hansinger, Gründer und Geschäftsführer Hofmolkerei Hansinger . . . . .	188
10.4	Interview mit Marcus Schweinzger, Co-Gründer und Geschäftsführer der Wuggl GmbH . . . . .	190
10.5	Interview mit Johann Lehner, Steuerberater und Geschäftsführer von „Die Wirtschaftstreuhand“ . . . . .	194
10.6	Interview mit Erwin Nolz, Gründer und Geschäftsführer der „Seedose“, Restaurant in St. Pölten . . . . .	196
	Literatur . . . . .	199

## Teil 2 Businessplanung – Fallbeispiele

<b>11</b>	<b>Der Businessplan eines Elfjährigen</b> . . . . .	203
<b>12</b>	<b>Biobüffelprodukte aus der Region Lungau</b> . . . . .	213
12.1	Management Summary . . . . .	214
12.2	Geschäftsidee und Geschäftsmodell . . . . .	216
	12.2.1 Geschäftsidee . . . . .	216
	12.2.2 Wertschöpfung . . . . .	217
	12.2.3 Ertragsmodell . . . . .	218
12.3	Markt und Wettbewerb . . . . .	218
	12.3.1 Marktentwicklung . . . . .	218
	12.3.2 Konkurrenzanalyse . . . . .	219
12.4	Produkt/Dienstleistung . . . . .	221
	12.4.1 Mozzarella . . . . .	221
	12.4.2 Frischkäse . . . . .	222
	12.4.3 Büffelfleisch . . . . .	222
	12.4.4 Produktion . . . . .	223
12.5	Marketing und Vertrieb . . . . .	224
	12.5.1 Vertrieb . . . . .	224
	12.5.2 Preis . . . . .	224
	12.5.3 Kommunikation . . . . .	225
12.6	Unternehmen und Management . . . . .	225
	12.6.1 Landwirtschaftlicher Hauptbetrieb . . . . .	227
	12.6.2 Betriebsspiegel und weitere Entwicklung . . . . .	228

12.6.3	Rechtliche Grundlagen	230
12.7	Chancen und Risiken	232
12.8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit	234
12.8.1	Investitionsplanung jährlich	234
12.8.2	Investitionsplanung monatlich	236
12.8.3	Finanzierung	238
12.8.4	Planung der Büffelmilchproduktion	239
12.8.5	Umsatzplanung monatlich: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb	241
12.8.6	Gewinn-und-Verlust-Rechnung 1. Jahr: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb	242
12.8.7	Gewinn-und-Verlust-Rechnung jährlich: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb	244
12.8.8	Liquiditätsplanung monatlich: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb	245
12.8.9	Liquiditätsplanung jährlich: Landwirtschaft, pauschalierter Betrieb	247
12.8.10	Umsatzplanung jährlich: Gewerbebetrieb	248
12.8.11	Gewinn-und-Verlust-Rechnung jährlich: Gewerbebetrieb	249
12.8.12	Liquiditätsplanung jährlich: Gewerbebetrieb	250
12.9	Umsetzungsplanung	251
<b>13</b>	<b>Bau einer Fernwärmanlage mit einer zusätzlichen Getreidetrocknungsanlage</b>	<b>255</b>
13.1	Management Summary	257
13.2	Geschäftsidee und Geschäftsmodell	258
13.3	Markt und Wettbewerb	260
13.3.1	Branchenanalyse Fernwärme	260
13.3.2	Branchenanalyse Getreidetrocknung	261
13.3.3	SWOT – Analyse	262
13.4	Produkt/Dienstleistung	263
13.4.1	Holzanlieferung	263
13.4.2	Ankauf des Hackgutes	263
13.4.3	Lagerung	263
13.4.4	Verwertung und Lieferung	264
13.4.5	Getreidetrocknung	264
13.4.6	Grundriss Bauplan	265
13.5	Marketing und Vertrieb	267
13.5.1	Produkt bzw. Dienstleistung	267
13.5.2	Preis	267

13.5.3	Distribution	268
13.5.4	Kommunikation	268
13.6	Unternehmen und Management	269
13.6.1	Name, Anschrift und Logo des Unternehmens	269
13.6.2	Das Gründerteam	270
13.7	Chancen und Risiken	273
13.7.1	Marktrisiken	273
13.7.2	Finanzierungsrisiken	273
13.7.3	Strategische Risiken	274
13.8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit	275
13.8.1	Investitionsplan monatlich im 1. Jahr (2018)	275
13.8.2	Investitionsplan jährlich	277
13.8.3	Finanzierung	278
13.8.4	Umsatzplanung	279
13.8.5	Gesamtumsatz	282
13.8.6	Umsatzentwicklung im 1. Jahr (monatlich)	283
13.8.7	Gewinn-und-Verlust-Rechnung	284
13.8.8	Liquiditätsplan	287
13.8.9	Cashflow-Rechnung	289
13.8.10	Planbilanz	289
13.9	Umsetzungsplanung	290
13.10	Szenarioplanung	291
A	Anhang	295
<b>14</b>	<b>Showready</b>	<b>297</b>
14.1	Management Summary	298
14.2	Geschäftsidee und Geschäftsmodell	299
14.2.1	Geschäftsidee	299
14.2.2	Geschäftsmodell	300
14.3	Markt und Wettbewerb	301
14.3.1	Marktbeschreibung und Ausblick	301
14.3.2	Segmentierung	303
14.3.3	Branchenanalyse	305
14.3.4	Konkurrenzanalyse	306
14.3.5	SWOT-Analyse	308
14.4	Produkt/Dienstleistung – Geschäftsfelder	309
14.4.1	Beschreibung der Dienstleistungen	309
14.5	Marketing und Vertrieb	311
14.5.1	Produkt bzw. Dienstleistung	311
14.5.2	Preis	312
14.5.3	Kommunikation	312

14.5.4	Distribution	313
14.6	Unternehmen und Management	313
14.6.1	Gesellschaft und Rechtsform	313
14.6.2	Gründungsteam	314
14.6.3	Organigramm	316
14.7	Chancen und Risiken	316
14.7.1	Chancen	316
14.7.2	Risiken	316
14.8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit	317
14.8.1	Investitionsplanung	317
14.8.2	Umsatzplanung	320
14.8.3	Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	321
14.8.4	Liquiditätsplan	325
14.8.5	Finanzierung	327
14.9	Umsetzungsplanung	328
<b>15</b>	<b>Trial-Power beim Trial-Bauern</b>	<b>331</b>
15.1	Management Summary	332
15.2	Geschäftsidee und Geschäftsmodell	334
15.3	Markt und Wettbewerb	335
15.3.1	Marktbeschreibung und Ausblick	335
15.3.2	Zielgruppen	336
15.3.3	Wettbewerbsvergleich	338
15.3.4	Erkenntnisse aus dem Wettbewerbsvergleich	339
15.4	Produkt/Dienstleistung	340
15.4.1	Beschreibung des Produkts	340
15.4.2	Ausrüstung	341
15.5	Marketing und Vertrieb	343
15.5.1	Preise	343
15.5.2	Distribution	344
15.5.3	Kommunikation	344
15.5.4	Marketingkooperation mit Sponsoren und Partnern	344
15.6	Unternehmen und Management	345
15.6.1	Eigentümer	345
15.6.2	Organigramm von „Trial Power beim Trial Bauern“	347
15.6.3	Rechtliche Grundlagen	347
15.6.4	Überblick über die Genehmigungen	350
15.7	Chancen und Risiken	351
15.7.1	SWOT-Analyse	351
15.7.2	Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse	351
15.8	Finanzen und Wirtschaftlichkeit	352
15.8.1	Investitionsplanung monatlich	354