



# MANAGEMENT-INFO

EIN SERVICE FÜR KLIENTEN UND INTERESSENTEN



## DER BUSINESS PLAN ALS GRUNDSTEIN FÜR EIN ERFOLGREICHES UNTERNEHMEN

Ein Business Plan ist nicht nur ein Zauberwort wenn es darum geht, Kapitalgeber zu finden oder eine Förderung zu beantragen. Ein Business Plan ist die in Worte gefasste Darstellung der Geschäftsidee des Unternehmens, welche nicht nur die Chancen und das Potential der eigenen Tätigkeit zeigt, sondern auch auf die notwendigen Voraussetzungen aufmerksam macht und die damit verbundenen Risiken benennt. Aus dieser Vielfalt ergibt sich, dass mit der Erstellung eines Business Plans ein beträchtlicher Aufwand verbunden ist. Dafür bietet ein guter und sorgfältiger Business Plan auch Richtwerte sowie Anhaltspunkte für spätere Entscheidungen im Lebenszyklus des Unternehmens. Selbst wenn der Business Plan als Grundstein für die Führung des Unternehmens betrachtet werden kann, so ist es trotzdem kein gänzlich starres Konzept und es ist angebracht, den Business Plan wie die dahinter stehende Strategie auch in

Zukunft immer wieder zu überdenken und anzupassen.

### BUSINESS PLAN DURCHLEUCHTET DAS UNTERNEHMEN

Ein Business Plan bildet die Grundlage für die unternehmerische Zielsetzung und gibt daher Informationen über Geschäftsidee, Strategien und Maßnahmen, rechtliche und sonstige Rahmenbedingungen, angebotene und geplante Produkte bzw. Dienstleistungen usw. Hinzu kommen noch Auskünfte über die besonders wichtigen Punkte Liquidität und Finanzierung, die beispielsweise im Zusammenhang mit der Aufnahme von Fremdkapital immer eine große Rolle spielen. Da mithilfe eines Business Plans das ganze Unternehmen durchleuchtet wird, ist nicht verwunderlich, dass neben dem Eigentümer als Strategieträger regelmäßig auch das Controlling von einem durchdachten Business

### INHALT

- Der Business Plan als Grundstein für ein erfolgreiches Unternehmen
- Die Vorbereitung einer Außenprüfung und die Möglichkeit der Selbstanzeige (Teil 1)
- Die Beschäftigung von Jugendlichen und die Ausbildung von Lehrlingen (Teil 2)

## DER BUSINESS PLAN ALS GRUNDSTEIN FÜR EIN ERFOLGREICHES UNTERNEHMEN

(Fortsetzung von Seite 1)

Plan profitiert, da die operative Umsetzung der strategischen Ziele regelmäßig besser gelingt, wenn das Bild des Unternehmens im Ganzen gut strukturiert ist.

### VORTEILE EINES BUSINESS PLANS

Abgesehen von der Notwendigkeit der Erstellung eines Business Plans für bestimmte Situationen im Lebenszyklus eines Unternehmens (regelmäßig im Rahmen der Unternehmensgründung) und neben dem Umstand, dass ein Business Plan eine gute Orientierungshilfe für die operative Umsetzung der Strategien und für das Day to Day Business darstellt, bietet er auch allgemein Vorteile, die nachfolgend ausgewählt dargestellt werden:

- » Der Business Plan schafft Vertrauen - sowohl für den Unternehmer selbst als auch für Dritte. Die genaue Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen kann das Vertrauen auf die eigenen Stärken fördern. Ebenso zeigt sich auch, dass es der Business Plan Ersteller ernst meint mit seinem Plan und er in der Lage ist, mit der Komplexität des geplanten Vorhabens umzugehen.
- » Früherkennungssystem durch den Businessplan. Die systematische Vorgehensweise bei der Business Plan Erstellung hilft auch Probleme früh zu erkennen. So kann beispielsweise regelmäßig durch einen Business Plan verhindert werden, dass für die geplanten Produkte oder Dienstleistungen ein nicht kostendeckender Preis verlangt wird. Dies wird auch durch den Finanzplan als Bestandteil des Business Plans sichergestellt, welcher über das Ausmaß der notwendigen Investitionen, die Entwicklung des Cashflows und auch über die Rentabilität der Projekte Auskunft gibt.
- » Ein Business Plan informiert über Finanzierungsbedarf, Finanzierungsabsicht und Finanzierungsdauer. Dies ist sowohl für den Unternehmer selbst von Bedeutung wie auch für potentielle Kapitalgeber.
- » Roter Faden durch den Business Plan. Durch die intensive Auseinandersetzung mit der geplanten Geschäftsidee sowie mit dem eigenen Unternehmen gelingt es leichter, selbst einen roten Faden zu finden. Dies führt regelmäßig auch dazu, dass die eigenen Vorstellungen und Ziele Dritten gegenüber überzeugender kommuniziert werden können, was sich wiederum positiv auf mögliche Unterstützer bzw. Kapitalgeber auswirkt.

### WESENTLICHE BESTANDTEILE EINES BUSINESS PLANS

Der Inhalt des Business Plans ist von der Individualität des Unternehmens bzw. der Geschäftsidee geprägt. Trotzdem gibt es bestimmte Themenbereiche und Strukturen, welche in jedem Business Plan enthalten sein sollten. Zu berücksichtigen ist natürlich, in welchem Lebenszyklusstadium sich das Unternehmen befindet. Hierbei wird zwischen dem zusammenfassenden Business Plan, dem vollständigen Business Plan und dem betriebsfähigen Business Plan unterschieden. Typischerweise gibt ein Business Plan Auskunft über die kurz- und langfristigen Ziele des Unternehmens. Neben der Beschreibung der angebotenen und geplanten Produkte bzw. Dienstleistungen wird auch über die aktuelle bzw. zukünftige Marktsituation (Absatzmöglichkeiten) berichtet. Wesentlich ist überdies eine Darstellung der Vermögenslage, des notwendigen Kapitalbedarfs (Finanzplan) und des Einsatzes der vorhandenen und geplanten Ressourcen. Es ist auch darauf zu achten, dass die obli-

gatorische Executive Summary so gestaltet ist, dass sie zum Weiterlesen anregt und ein potentieller Kapitalgeber einen guten Überblick über die wesentlichen Aspekte des Vorhabens erhält.

### AUFWAND UND WERT EINES BUSINESS PLANS

Die Erstellung eines Business Plans ist üblicherweise mit einem hohen zeitlichen Einsatz verbunden. Die Umsetzung der strategischen Ziele in die verschiedenen operativen Schritte ist auch ein Prozess, welcher von Rückkoppelungen gekennzeichnet ist und dazu führen kann, dass bis zur Finalisierung mehrere Korrekturschritte notwendig sind. Trotzdem ist ein Business Plan auch für den Ersteller selbst von unschätzbarem Wert, da kritische Aspekte des geplanten Vorhabens klar und deutlich sichtbar werden und auch durch die genaue Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenstätigkeit die Umsetzung der Strategie und somit auch das Day to Day Business erleichtert werden.

## DIE VORBEREITUNG EINER AUSSENPRÜFUNG UND DIE MÖGLICHKEIT DER SELBSTANZEIGE (TEIL 1)

Dieser Artikel beinhaltet Informationen zur Außenprüfung nach der Bundesabgabenordnung („Betriebsprüfung“). 2008 fanden über 75.000 Außenprüfungen statt. Laut einem Rechnungshofbericht aus dem Jahr 2005 gilt der Großteil der durch Außenprüfungen entstandenen Mehrergebnisse für den Bund als teilweise oder gänzlich uneinbringlich. Die Abstände zwischen zwei Prüfungen betragen 2004 bei Großbetrieben vier Jahre, bei Mittelbetrieben 18 Jahre, wobei große Unterschiede in den einzelnen Bundesländern bestanden.

Die **Auswahl** des zu prüfenden Betriebes erfolgt durch drei Verfahren: Bei der **Zeitauswahl** wählt der Computer diejenigen Betriebe aus, bei denen eine Prüfung am längsten zurückliegt. Daneben gibt es die Gruppen- oder **Risikoauswahl**, bei welcher die Auswahl nach einem vom Finanzministerium erstellten Risikoprofil erfolgt. Diese beiden Arten der Auswahl umfassen jeweils rund 10 Prozent aller Außenprüfungen pro Jahr. Am häufigsten ist die **Einzelauswahl**, d.h. die Auswahl durch den Teamleiter des Finanzamtes. Dabei berück-

sichtigt das Finanzamt Informationen aus dem Team (z.B. Steuererklärungen), aus anderen steuerlichen Bereichen (z.B. nicht angemeldete Dienstnehmer) und von außen (z.B. anonyme Anzeigen).

Zusätzlich zur Außenprüfung findet alle drei bis fünf Jahre die **Gemeinsame Prüfung lohnabhängiger Abgaben (GPLA)** statt. Zweck ist die Zusammenfassung von Einzelprüfungen in einem einzigen Verfahren. Geprüft werden sämtliche lohnabhängigen Abgaben, das sind Lohnsteuer, Kommunalsteuer, DB, DZ und Sozialversicherungsbeiträge.

Neben einer Außenprüfung gibt es die **Erhebung** und die **Nachschau**. Das Finanzamt ist jederzeit berechtigt Auskünfte über alle für die Erhebung von Abgaben maßgebenden Tatsachen zu verlangen, wobei **jedermann zur Auskunft verpflichtet** ist. Beliebige Dritte sind verpflichtet, mündlich oder schriftlich - durch Vorlage von Unterlagen - Auskünfte auch über fremde Abgabepflichten zu geben. Der Abgabepflichtige soll allerdings zuerst befragt werden. Wird die Einsichtnahme in Dokumente verweigert kann die Behörde ent-

Fortsetzung auf Seite 3

## DIE VORBEREITUNG EINER AUSSENPRÜFUNG UND DIE MÖGLICHKEIT DER SELBSTANZEIGE (TEIL 1) (Fortsetzung von Seite 2)

weder eine Geldstrafe bis EUR 5.000,- vorschreiben oder die Befolgung ihrer Anordnungen nach Erlassung eines Bescheides erzwingen. Eine Hausdurchsuchung ist nicht zulässig. (siehe Teil 2). Bestimmte Personen, wie etwa Angehörige, dürfen die **Aussage verweigern**. Der wesentliche Unterschied zwischen Nachschau und Außenprüfung ist, dass die Nachschau der Feststellung einzelner Sachverhalte dient, während eine Außenprüfung eine umfassende Erhebung aller maßgeblichen tatsächlichen wie rechtlichen Verhältnisse darstellt. Auch im Rahmen einer Nachschau besteht die Möglichkeit der **Selbstanzeige** (s.u.).

Vorzulegen sind nur die für die Erhebung der Abgaben bedeutsamen **Unterlagen**, wie zum Beispiel Buchhaltung, Lohnkonten, Verträge und Belege. Besprechungsprotokolle, Aktenvermerke oder die Korrespondenz mit dem Steuerberater müssen nicht offengelegt werden. Es empfiehlt sich daher, diese Dokumente getrennt von den steuerlichen Aufzeichnungen / Büchern abzulegen.

In der Regel erfolgt die **Ankündigung** einer Außenprüfung telefonisch. Der Zeitraum zwischen Ankündigung und Prüfungsbeginn muss **mindestens eine Woche** betragen, es sei denn durch die Ankündigung würde der Prüfungszweck vereitelt. Die Außenprüfung beginnt mit Zustellung / Übergabe des **Prüfungsauftrages**. Die Prüfung kann nicht verhindert werden, jedoch ist eine Verschiebung bei Vorliegen berücksichtigungswürdiger Gründe möglich. Der Prüfer hat sich auszuweisen. Generell besteht ein **Wiederholungsverbot**, d.h. ein bereits geprüfter Zeitraum darf nicht noch einmal geprüft werden. Eine Außenprüfung umfasst auch eine **Betriebsbesichtigung**.

Der **Prüfungszeitraum** beträgt grundsätzlich drei Jahre; Ausdehnung als auch Einschränkung des Zeitraumes sind zulässig. Das Recht eine Abgabe festzusetzen **verjährt** prinzipiell binnen **fünf Jahren**; im Fall einer Abgabenhinterziehung binnen 10 Jahren. Zu beachten ist aber, dass sich die Verjährungsfrist verlängert sich um ein Jahr durch eine „nach außen erkennbare Amtshandlung“ zur Geltendmachung des Abgabensanspruches (z.B. Einkommensteuerbescheid) oder zur Feststellung des Abgabepflichtigen. Nach **zehn Jahren** tritt **absolute Verjährung** ein, eine Verlängerung ist nicht mehr möglich.

**Formell richtig geführte Aufzeichnungen /**

die Buchführung haben die **Vermutung der Richtigkeit** für sich. Sie sind der Erhebung der Abgaben zugrunde zu legen. Steuerrechtliche **Grundregel** für die ordnungsgemäße Form ist, dass die Buchhaltung einem **sachverständigen Dritten** innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle vermitteln kann. Die einzelnen Geschäftsvorfälle müssen sich in ihrer Entstehung und Abwicklung verfolgen lassen können. **Jeder** Unternehmer hat zumindest die **Betriebseinnahmen und -ausgaben** aufzuzeichnen und sie jährlich zusammenzurechnen. **Zeitgerecht** heißt, die Eintragungen sind spätestens innerhalb eines Monats und 15 Tagen nach dem Geschäftsfall vorzunehmen; wird die Umsatzsteuer vierteljährlich entrichtet innerhalb des Quartals und 15 Tagen. Alle Eintragungen sind **chronologisch** vorzunehmen. Bei der Verbuchung nach Belegkreisen (Kassa, Bank, etc.) muss die chronologische Reihenfolge innerhalb der Belegkreise gewahrt sein. Die Aufzeichnungen / die Buchführung müssen / muss **vollständig** sein. Anlagegüter sind in ein **Anlagenverzeichnis** einzutragen. Gewerbetreibende Einnahmen-Ausgaben-Rechner haben ein **Wareneingangsbuch** zu führen. Buchführungspflichtige müssen ein **Kassabuch** führen, ebenso ein **Bankbuch**, wobei eine lückenlose Sammlung von Bankkontoauszügen ein Bankbuch ersetzen kann. Die

**Aufbewahrungsfrist** beträgt mindestens **sieben Jahre**.

Das **Bankgeheimnis** verpflichtet jede Bank zur Geheimhaltung von Informationen, welche ihr ausschließlich aufgrund der Geschäftsverbindung anvertraut oder zugänglich gemacht worden sind. Davon **ausgenommen** sind nur Informationen im Zusammenhang mit einem **Strafverfahren**, sofern eine gerichtliche Bewilligung vorliegt und in Finanzstrafverfahren wegen vorsätzlicher Finanzvergehen, ausgenommen Finanzordnungswidrigkeiten. Im Zuge einer Außenprüfung nach § 147 BAO muss das Bankgeheimnis gewahrt werden, sofern der Abgabepflichtige nicht darauf verzichtet.

Vor Beginn der Außenprüfung muss der Prüfer fragen, ob **Selbstanzeige** erstattet wird. Dies ist der letztmögliche Zeitpunkt. Nur im Fall von Fahrlässigkeit ist eine Selbstanzeige noch während der Außenprüfung möglich, sofern der Prüfer den entsprechenden Sachverhalt noch nicht entdeckt hat. Eine Selbstanzeige hat **strafbefreiende Wirkung**, wenn unverzüglich alle für die Abgabenverkürzung bedeutsamen Umstände offengelegt werden und der geschuldete Betrag entrichtet wird. Eine fehlerhafte oder zu spät gestellte Selbstanzeige kann **strafmildernd** wirken.

## DIE BESCHÄFTIGUNG VON JUGENDLICHEN UND DIE AUSBILDUNG VON LEHRLINGEN (TEIL 2)

### 2. TEIL: DAS BERUFAUSBILDUNGSGESETZ (BAG) – BEIDSEITIGE PFLICHTEN UND BEENDIGUNG EINES LEHRVERHÄLTNISSSES

#### WECHSELSEITIGE PFLICHTEN

##### Pflichten des Lehrberechtigten

» Zahlung der **Lehrlingsentschädigung**: Die Höhe der Lehrlingsentschädigung richtet sich nach dem Kollektivvertrag bzw. nach der Vereinbarung im Lehrvertrag. Erkrankt der Lehrling, besteht bis zur Dauer von vier Wochen Anspruch auf die volle Lehrlingsentschädigung gegenüber dem Lehrberechtigten. Danach gebührt für weitere zwei Wochen ein Teilentgelt, das ist der Unterschiedsbetrag zwischen der Lehrlingsentschädigung und dem gebührenden Krankengeld. Im Falle eines

Arbeitsunfalles oder einer Berufskrankheit gebühren die volle Lehrlingsentschädigung bis zur Dauer von acht Wochen und ein Teilentgelt bis zu vier Wochen lang.

» Dem Lehrling dürfen keine „berufsfremden Tätigkeiten“ zur Erledigung zugewiesen werden. Welche Tätigkeiten als „berufsfremd“ gelten, ergibt sich hauptsächlich aus den gemäß § 8 BAG erlassenen Ausbildungsvorschriften. Hinsichtlich der Verrichtung von **Hilfsarbeiten** gilt nach der Judikatur, dass diese im Vergleich zu den Hauptarbeiten beschränkt bleiben müssen und einen „echten sachlichen Bezug“ zur Ausbildung aufzuweisen haben.

Die Ausbildung betreffende wichtige Vorkommnisse eines minderjährigen Lehrlings sind den Erziehungsberechtigten mitzuteilen.

Fortsetzung auf Seite 4

## DIE BESCHÄFTIGUNG VON JUGENDLICHEN UND DIE AUSBILDUNG VON LEHRLINGEN (TEIL 2) (Fortsetzung von Seite 4)

### Die wichtigsten Pflichten des Lehrlings

- » Bemühen zur Erlernung der berufsspezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten
- » Wahrung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen
- » Verständigung des Lehrberechtigten bei Krankheit
- » Besuch der Berufsschule, der Lehrberechtigte hat ein Recht auf Einsicht in alle Schulunterlagen (Hefte, Schularbeiten)

### DIE LEHRABSCHLUSSPRÜFUNG

Sie besteht aus einer praktischen und einer theoretischen Prüfung sowie einem schriftlichen und einem mündlichen Teil. Die Prüfungstaxen trägt der Lehrberechtigte. Die Absolvierung einer BHS bzw. AHS kann die Lehrzeit verkürzen, sodass der Lehrling früher zur Abschlussprüfung antreten darf. Die Lehrabschlussprüfung kann beliebig oft wiederholt werden. Ein Nicht-Bestehen hat jedoch **Auswirkungen auf den Lehrvertrag**, der ja für die Dauer der Lehre abgeschlossen wurde. Ein neuer Lehrvertrag mit einer höchstens sechs Monate dauernden Lehrzeit kann abgeschlossen werden bzw. ist auch eine einvernehmliche Verlängerung des bestehenden Lehrvertrages möglich.

### DIE BEENDIGUNG EINES LEHRVERHÄLTNISSSES

Ein Lehrverhältnis endet u.a. durch:

- » Zeitablauf
- » Der Lehrberechtigte kann seine Pflichten nicht mehr erfüllen (etwa im Fall des Ruhens der Gewerbeberechtigung).
- » erfolgreich abgelegte Lehrabschlussprüfung
- » vorzeitige Auflösung in **Schriftform** (eine Kündigung wie bei einem normalen Dienstverhältnis ist nicht möglich; bei berechtigtem Austritt gebührt aber eine **Kündigungsentschädigung**):
  - während der ersten drei **Probemonate** jederzeit ohne Angabe von Gründen möglich (bei Berufsschulbesuch in dieser Zeit innerhalb der ersten sechs Wochen der Ausbildung im Lehrbetrieb)
  - **einvernehmliche Auflösung** unter Vorlage einer Amtsbestätigung des zuständigen Gerichts in Arbeitsrechtssachen bzw. einer Bescheinigung der Kammer

für Arbeiter und Angestellte betreffend die Aufklärung des Lehrlings über die Bestimmungen zur Auflösung eines Lehrverhältnisses; zusätzlich muss der gesetzliche Vertreter zustimmen;

- Auflösung aus einem im § 15 BAG ausdrücklich genannten **schwerwiegenden Grund** (z.B.: Lehrling verletzt trotz Ermahnung die ihm obliegenden Pflichten, Übersiedlung des Betriebes oder des Lehrlings, wenn Weg zur Betriebsstätte nicht mehr zugemutet werden kann)
- **außerordentliche Auflösung** nach § 15a BAG unter Einhaltung eines Mediationsverfahrens

Die Auflösungserklärung muss jedenfalls auch dem Lehrling, nicht nur den Erziehungsberechtigten, ausgehändigt werden. Im Fall der Auflösung durch den Lehrling ist die Zustimmung des gesetzlichen Vertreters notwendig.

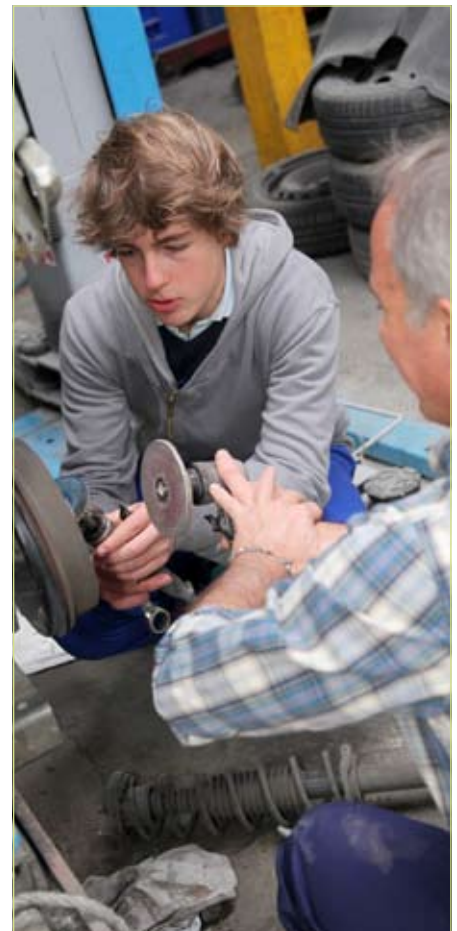
### DIE BEHALTEPFLICHT – WEITERVERWENDUNG IM BETRIEB

Nach erfolgreich abgelegter Lehrabschlussprüfung besteht eine **Behaltepflicht** von **mindestens drei Monaten** im erlernten Beruf. Diese Frist kann durch Kollektivvertrag auch länger dauern. Wird der Lehrling stillschweigend weiterbeschäftigt, kommt ein unbefristeter Dienstvertrag zustande, der nur unter Einhaltung der entsprechenden Kündigungsfrist aufgelöst werden kann.

### DAS LEHRZEUGNIS

Entsprechend einem Dienstzeugnis hat der Lehrberechtigte nach Auflösung des Lehrverhältnisses ein Lehrzeugnis auszustellen, das zumindest Angaben über den Lehrberuf sowie die Dauer des Lehrverhältnisses enthalten muss. Weitere Angaben, z.B. über erworbene Fertigkeiten, können angeführt werden. Zu beachten ist, dass keine Angaben im Lehrzeugnis enthalten sein dürfen, welche dem Lehrling die Erlangung einer künftigen Stelle erschweren könnten.

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:  
Klienten-Info - Klier, Krenn & Partner KG  
Redaktion: F. Klier, H. Krenn, alle 1090 Wien, Rotenlöwengasse 19/12-14  
Richtung: unpolitisch & unabhängig – Die Management-Info widmet sich Themen aus der Welt der Unternehmensberatung und aus dem Wirtschaftsrecht und ist speziell für Klienten von Steuer- u. Unternehmensberatungskanzleien bestimmt.  
Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und ohne Gewähr.  
Kontakt: Klienten-Info: Tel. 01/929 15 91-0;  
E-Mail: office@klienten-info.at, Internet: www.management-info.at



### AUSZEICHNUNG VON BETRIEBEN IN DER LEHRLINGSAUSBILDUNG

Durch außergewöhnliche Leistungen in der Ausbildung von Lehrlingen kann einem Ausbildungsbetrieb die Auszeichnung „Staatlich ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“ verliehen werden. Er darf diese Bezeichnung in Verbindung mit dem Bundeswappen auf seinen Geschäftspapieren führen.

Fördermaßnahmen und steuerliche Begünstigungen für die Ausbildung von Lehrlingen werden im Rahmen der Serie in der nächsten Ausgabe behandelt.