



# Businessplan ChemKit GmbH

Ready for a revolution

Kooperationspartner

Dr. Thomas Jakl

Team

Sissi Chen

Zin Duong

Margarete Mayrhofer

Reinhild Messner

Andreas Muhr

Eva Riebenbauer

Jänner 2007

Alle Personen- und Funktionsbezeichnungen, die in diesem Schriftstück in der männlichen Form verwendet werden, gelten sinngemäß auch in der weiblichen Form.

## Inhaltsverzeichnis

1. Executive Summary .....	1
2. Chemikalien-Leasing .....	3
3. Unternehmen .....	5
3.1. Idee .....	5
3.2. Unternehmensprofil .....	5
3.3. Standortanalyse.....	6
3.4. Unternehmensziele .....	6
4. Dienstleistung .....	8
5. Branche & Markt .....	14
5.1. Branchenanalyse.....	14
5.2. Marktanalyse.....	15
5.3. Wettbewerb .....	17
6. Marketing.....	20
6.1. Markteintritt.....	20
6.2. Product – Die Dienstleistung und die Geschäftsabwicklung.....	21
6.3. Price – Das Verrechnungsmodell .....	22
7. Unternehmerteam und Schlüsselpositionen .....	27
8. Umsetzungsplanung .....	29
9. SWOT-Analyse .....	31
10. Finanzplan .....	33
10.1. Aufwände.....	33
10.2. Umsatzplanung .....	34
11. Finanzbedarf und Finanzierung.....	35
12. Abbildungsverzeichnis .....	36
13. Anhang .....	37

# 1. Executive Summary

## Geschäftsidee

*Chemikalien-Leasing*, ein revolutionäres Geschäftsmodell, ist die Antwort auf das steigende ökologische Bewusstsein der Gesellschaft und deren Forderung an Unternehmen, Verantwortung für die Resultate und Nebenprodukte ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit zu übernehmen.

Als interdisziplinäres Team von Experten berät **ChemKit** Chemikalienanbieter und -anwender mit dem Ziel, ein dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell zur Optimierung des Chemikalieneinsatzes in betrieblichen Prozessen zu implementieren.

Das Leistungsangebot von **ChemKit** umfasst dabei ua. folgende Schwerpunkte:

- ★ Beratung bei der technischen und chemischen Prozessoptimierung
- ★ Umfassende rechtliche Vertragsgestaltung (Profit-sharing, Haftungsfragen uvm.)
- ★ Laufendes Prozess-Monitoring

Das Konzept überzeugt durch klare Vorteile für alle Beteiligten:

- ★ Chemikalienanbieter: Profite aus dem Verkauf von Know-how, Beteiligung an Rückflüssen aus implementierten Chemikalien-Leasing Kooperationen, Verbesserung der Kundenbindung, uvm.
- ★ Chemikalienanwender: Kosteneinsparungen, effizienter Ressourceneinsatz, Reduktion von Verwaltungsaufwand, uvm.

Wie ein Baumeister seinem Kunden bereits das Loch in der Mauer und nicht nur einen Vorschlaghammer verkauft, so ist der Fokus beim Chemikalien-Leasing darauf gerichtet, das volle Servicepaket der Chemikalienanwendung an den Kunden des Chemikalienherstellers zu verkaufen – nicht mehr nur die Chemikalie an sich.

Mit jedem tatsächlich umgesetzten Projekt erwirtschaftet **ChemKit** Einnahmen in der Höhe von € 8.000 (KMU) bzw. € 11.600 (Großprojekte) im Jahr der Implementierung.

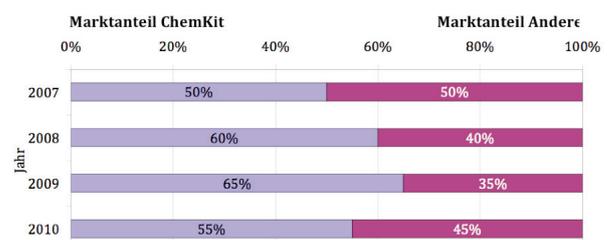
## Markt und Wettbewerb

**ChemKit** ist das einzige Öko-Consulting Unternehmen auf dem heimischen Markt, welches sich gänzlich auf Chemikalien-Leasing spezialisiert und seinen Kunden, in enger Kooperation mit dem Chemikalienanbieter, ein maßgeschneidertes Servicepaket bietet.

Umfragen und analoge Märkte lassen darauf schließen, dass ca. 50% der für Chemikalien-Leasing geeigneten österreichischen Unternehmen dieses Modell in einem Zeitraum von 10 Jahren implementiert haben werden. Dies entspricht einem Marktvolumen von rund 2.000 Projekten.

Hinsichtlich der Verteilung der Marktanteile ergibt sich, nach Schätzung des Gesamtmarktvolumens und des Gesamtmarktanteils für **ChemKit**, in den Gründungsjahren folgendes Bild:

**Abbildung 1: Erwartete Entwicklung der Marktanteile am österreichischen Zielmarkt (Likely case)**



## Chancen und Risiken

Im Makro-Trend zu nachhaltigem Umweltschutz und sozialer Verantwortung, auch auf gesetzlicher Ebene, liegt für **ChemKit** eine große Chance für einen dauerhaften Unternehmenserfolg. Das Geschäftsmodell stützt sich in den ersten Jahren jedoch sehr stark auf die Förderungen des Lebensministeriums. Ein unvorhergesehener, kurzfristiger Entfall dieser Förderungen hätte äußerst nachteilige Auswirkung auf die Umsatzentwicklung von **ChemKit**.

## Marketing und Markteintritt

Aktives Awareness-Raising im Zuge des Markteintritts umfasst u.a. Maßnahmen wie Inserate in Fachzeitschriften, Auftritte bei Fachmessen, Schulungsangebote und Teilnahme an Informationsveranstaltungen. Förderungsprogramme des Lebensministeriums runden die Anreize zur Umsetzung des Geschäftsmodells für potentielle Interessenten ab.

## Finanzen

Ausgehend von einem Umsatz von € 235.000 im Gründungsjahr lässt sich für die Folgejahre eine Umsatzsteigerung auf bis zu € 2 Mio. im Jahr 2010 ableiten.

**Abbildung 2: Erwartete Umsatzentwicklung ChemKit 2007-2010**

Das Erreichen des Break-even im Oktober 2007 verdeutlicht die Erfolgspotentiale dieses innovativen Geschäftsmodells.

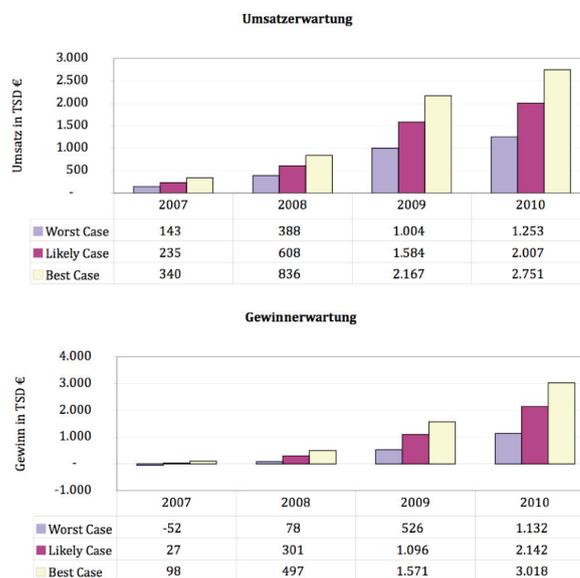
**Abbildung 3: Erwartete Gewinnentwicklung ChemKit 2007-2010**

Dem anfänglich erwirtschafteten Gewinn in der Höhe von € 27.000 folgt eine weitere positive Gewinnentwicklung. Nach einer Versechsfachung des Ertrags im dritten Jahr können im vierten Jahr über € 2.000.000 erwirtschaftet werden.

Je nach möglichem Szenario ergibt sich für das Gründungsjahr 2007 ein Finanzbedarf von:

Best case	Likely case	Worst case
€ 51.000	€ 51.000	€ 76.000

**Abbildung 4: Finanzbedarf im Gründungsjahr**



## Weitere Vorgehensweise

Um die Vorreiterrolle am Öko-Consulting-Markt beizubehalten und langfristige Erfolge sicherzustellen, muss **ChemKit** eine baldige Etablierung am österreichischen KMU-Markt forcieren. Wichtige Kooperationspartner dabei stellen das österreichische Lebensministerium und die Wirtschaftskammer (WKO) dar. Eine Ergänzung des Zielkundensegments um österreichische Großbetriebe, sowie eine Expansion auf den europäischen und später auch weltweiten Markt wird in den Wachstumsperspektiven von **ChemKit** ebenso berücksichtigt, wie eine intensive Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen (v.a. UNIDO) und der Vergrößerung des eigenen Beraterteams. Chemikalien-Leasing ist die Zukunft – und die Konkurrenz schläft nicht!

## 2. Chemikalien-Leasing

Steigendes ökologisches Bewusstsein der Gesellschaft geht mit der Forderung an Unternehmen einher, Verantwortung für die Resultate und Nebenprodukte ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit zu übernehmen und aktiv an der Schonung von Ressourcen mitzuwirken. Umweltschutz, Nachhaltigkeit und „Corporate Social Responsibility“ liegen in diesem Zusammenhang in aller Munde. Diese Konzepte müssen für Unternehmen jedoch nicht zu erhöhtem finanziellem Aufwand führen, wie vielfach befürchtet wird. Ein innovatives Geschäftsmodell erlaubt es Unternehmen, sozial und ökologisch zu wirtschaften und bietet gleichzeitig lukrative Vorteile für alle beteiligten Partner – **Chemikalien-Leasing**.

Chemikalien-Leasing ist die Geschäftsidee, um den Problemen im Umgang mit Chemikalien in betrieblichen Prozessen wie z.B.: Verschwendung von Ressourcen oder unprofessioneller Handhabung chemischer Abläufe, entgegen zu wirken. Ein Chemikalienanwender und ein Chemikalienanbieter schließen sich mit dem Ziel zusammen, in einer strategischen und dauerhaften Vertragsbeziehung den Chemikalieneinsatz zu optimieren und zu reduzieren.

Bisher orientierten sich die Erlöse des Chemikalienanbieters an der verkauften Menge Chemikalien (d.h. je mehr Chemikalien abgesetzt werden konnten, desto höher der Profit). Unter Chemikalien-Leasing kommt es zu einem Paradigmenwechsel in der Chemieindustrie. Im Mittelpunkt der Umsatzgestaltung steht von nun an die serviceorientierte Leistung des Chemikalienanbieters. Die Chemikalie bleibt dabei im Eigentum des Anbieters, die Geschäftsgrundlage bildet nun die mit der Chemikalie erzielbare Leistung. Wie zum Beispiel ein Energie-Contractor mit einem stets warmen Zuhause wirbt, und nicht mit kW-Stunden Heizenergie, oder ein Baumeister seinem Kunde das gewünschte Loch in der Mauer und nicht nur einen Vorschlaghammer bietet, so richtet der Chemikalienanbieter seine Verkaufsbemühungen nun auf jene Leistungen, die mit dem Einsatz seiner Chemikalien erbracht werden können. Statt des mengenmäßigen Verkaufs einer Chemikalie zum Reinigen einer Produktionsmaschine verkauft er nun das volle Servicepaket der Reinigung der Anlage.

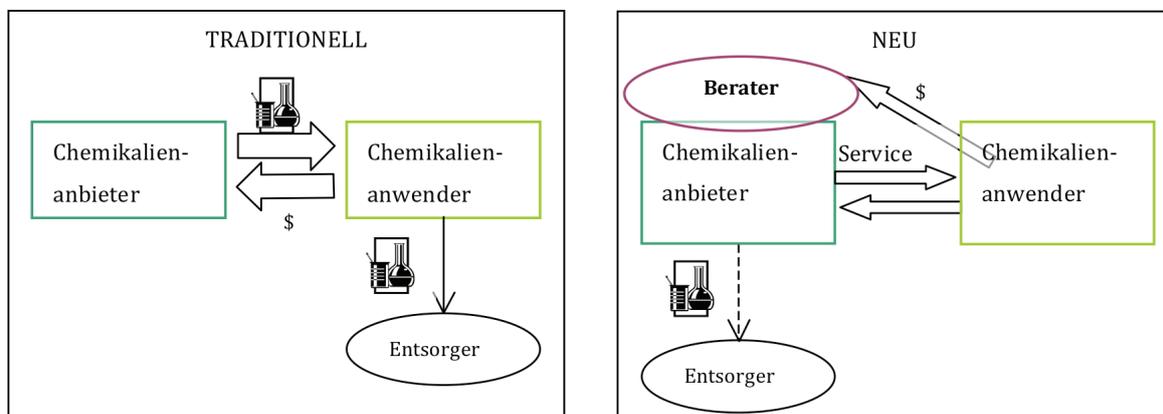


Abbildung 5: Vergleich des traditionellen Geschäftsmodells mit Chemikalien-Leasing

Vorteile: Anbieter	Vorteile: Anwender
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Erhöhte und langfristige Kundenbindung</li> <li>✓ Gleichbleibende Profite bei mengenmäßigen Einsparungen an Chemikalien durch Verkauf von Know-how</li> <li>✓ Beteiligung an Rückflüssen aus Chemikalien-Leasing Projekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wissensvorsprung und Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern</li> <li>✓ Kostenvorteile durch Prozessoptimierung und effizienten Ressourceneinsatz</li> <li>✓ Konzentration auf Kerngeschäft durch Wegfall untergeordneter chemischer Betriebsprozesse</li> </ul>

**Abbildung 6: Vorteile der beteiligten Parteien im Zuge von Chemikalien-Leasing**

Aufgrund der hohen Komplexität des Umstellungsprozesses und um einen reibungslosen Ablauf und tatsächliche Prozessoptimierung zu garantieren sowie Antworten auf weiterführende rechtliche, wirtschaftliche und technische Fragen geben zu können, wird eine enge Kooperation zwischen dem Chemikalienanbieter und einem auf Chemikalien-Leasing spezialisierten Beratungsunternehmen eingegangen.

Insgesamt wurden zwölf potentielle Chemikalien-Anwendungsbereiche (z.B. Reinigen/Entfetten, Beizen, Wärmen, etc.) identifiziert, bei denen sich Einsparungen in einem Ausmaß von 5-35% erzielen lassen. Dadurch wird nachhaltiger Umweltschutz ermöglicht: 5% weniger Abwasser-, 3% weniger Luftverschmutzung und 25% weniger gefährlicher Abfall sind der ökologische Zusatznutzen dieses innovativen Geschäftsmodells.<sup>1</sup> Der Umweltschutz-Aspekt ist Anreiz für das österreichische Lebensministerium, die Beratungskosten zur Umstellung auf Chemikalien-Leasing mit einem Zuschuss in Höhe von 50% (max. € 25.000 pro Jahr und Betrieb) zu fördern. Die Beratungskosten für umstellungswillige Unternehmen verringern sich somit um die Hälfte.

Das Konzept des Chemikalien-Leasings überzeugt einerseits durch seinen Beitrag zur effektiven Ressourcenschonung und andererseits mit den Synergieeffekten, die sich aus der Verschmelzung des chemischen Know-hows des Chemikalienanbieters und der verfahrenstechnischen und rechtlichen Expertise des zwischengeschalteten Beratungsunternehmens ergeben. Gemeinsam bieten beide Unternehmen ihrem Kunden, dem Chemikalienanwender, ein umfassendes und maßgeschneidertes Servicepaket für einen effizienten und nachhaltigen Chemikalieneinsatz in Betriebsprozessen, die in ersten Linie nicht zur eigentlichen Kernkompetenz des Chemikalienanwenders gehören.

<sup>1</sup> ECOTEC Studie 2003 in: "Chemikalien-Leasing: Modell für eine nachhaltige Stoffwirtschaft"

## 3. Unternehmen

### 3.1. Idee

**ChemKit** hat den Bedarf vieler Unternehmen nach kompetenter und fachkundiger Beratung bei der komplexen und aufwändigen Umstellung auf Chemikalien-Leasing erkannt. Basierend auf dem soeben dargelegten Geschäftsmodell verfolgt **ChemKit** die Idee, als innovatives Öko-Consultingunternehmen Chemikalienanbieter und Chemikalienanwender unter dem exklusiven Fokus der Implementierung von Chemikalien-Leasing zusammenzuführen.

Auf dem österreichischen Markt würden sich einer Studie des Lebensministeriums zufolge rund 4.000 Unternehmen (v.a. KMU) eignen, das Konzept des Chemikalien-Leasings in ihrem Betrieb zu implementieren.<sup>2</sup> Eine eigens durchgeführte Marktanalyse<sup>3</sup> lässt den Schluss zu, dass der Hauptabsatzbereich der Chemikalien-Leasing Beratung von **ChemKit** in der Gründungsphase im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe angesiedelt sein wird. Großunternehmen zeigen aktuell entweder noch kaum Interesse an der Implementierung bzw. optimieren ihre betrieblichen Prozesse bereits in einer dem Chemikalien-Leasing ähnlichen Form.

**ChemKit** hat es sich zum Ziel gesetzt, die Vielzahl der sich bietenden Vorteile aus einem effizienteren Einsatz von Chemikalien dem breiten Spektrum der österreichischen Klein- und Mittelbetriebe näher zu bringen und Aufklärungsarbeit hinsichtlich bestehender Hemmfaktoren zu leisten, um damit eine Vorreiterrolle am heimischen Öko-Consulting-Markt einzunehmen.

### 3.2. Unternehmensprofil

*Firma:* **ChemKit** GmbH

*Rechtsform:* Gesellschaft mit beschränkter Haftung

*Standort:* Wien

*Gründung:* Jänner 2007

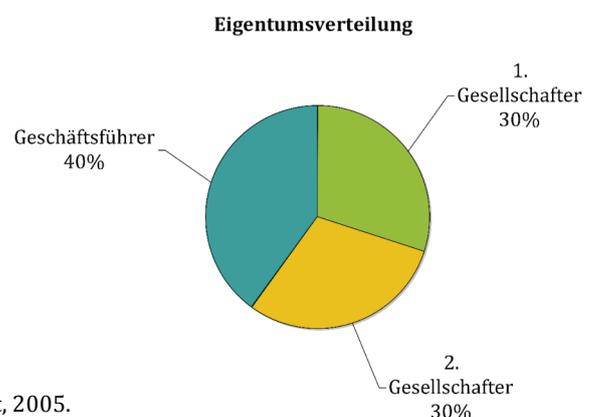
*Unternehmensschwerpunkt:* Unternehmensberatung bei Umsetzung von Chemikalien-Leasing

Der Unternehmensslogan „**ChemKit** – Ready for a revolution“ repräsentiert den Leitgedanken des Gründerteams: Das revolutionäre Geschäftsmodell der serviceorientierten Zusammenführung von Chemikalienanbieter und -anwender.

Hoch motiviert und top qualifiziert, überzeugt das interdisziplinäre Gründerteam seine Kunden mit innovativen und ertragsoptimierenden Lösungen. Die einzelnen Teammitglieder verfügen über Expertise in den Bereichen Wirtschaft, Chemie und Verfahrenstechnik und werden zudem durch externe Fachkräfte (Rechts- und Steuerberater) unterstützt.

Hinsichtlich der Beteiligungshöhe der Gründungsmitglieder wird in der Gründungsphase folgende Aufteilung als sinnvoll erachtet:

**Abbildung 7: Geplante Eigentumsverteilung bei ChemKit**



<sup>2</sup> Dr. Thomas Jakl, Bundesministerium für Land – und Forstwirtschaft, 2005.

<sup>3</sup> Internet-Befragung von 49 österreichischen Großunternehmen (Details siehe Anhang)

## 3.3. Standortanalyse

Als idealer Standort für ein Beratungsunternehmen wie **ChemKit** wird eine zentral gelegene Niederlassung in Wien gesehen. Neben einer günstigen Verkehrsanbindung sollte auch genügend Raum für zukünftige Expansionsmöglichkeiten berücksichtigt werden, wobei besonderes Augenmerk auf die Transformationsländer in Ost- und Zentraleuropa gelegt wird. Außerdem sind viele behördliche Institutionen, wie beispielsweise das Lebensministerium und sonstige Partner, in der Hauptstadt angesiedelt. Für die in den weiteren Folgejahren geplante Ausweitung der Geschäftstätigkeit sind zudem weitere Standorte in den einzelnen Bundesländern zu überlegen. Aufgrund der Niederlassung relevanter Zielkunden sind hierbei die Steiermark, Nieder- und Oberösterreich als sehr attraktiv einzustufen.

## 3.4. Unternehmensziele

Das innovative Konzept zur Steigerung der Ressourcenproduktivität durch Wechsel vom reinen Verkauf von Chemikalien zum Verkauf von umfassenden Serviceleistungen, gepaart mit der hohen zukünftigen Relevanz eines bewussten, nachhaltigen und effizienten Umgangs mit Chemikalien, bilden den Nährboden für zukünftige Wachstumsüberlegungen von **ChemKit**.

	2007				2008	2009	2010	2011
	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q				
Gründung: <b>ChemKit</b> goes live!								
Markteintritt bei KMU (Ö):								
Markteintritt bei Großunternehmen (Ö)								
Break-even erreicht								
€ 1 Mio. Umsatz								
4 zusätzliche Mitarbeiter								
Erste europäische/ internationale Projektabschlüsse								

**Abbildung 8: Abbildung der kurz- und mittelfristigen Unternehmensziele**

Nach der anfänglichen Etablierung als Beratungsunternehmen am heimischen KMU-Markt sollen im nächsten Schritt und mit fortschreitendem Bekanntheitsgrad von **ChemKit** und seines Geschäftsmodells, Beratungsk Kooperationen mit Großunternehmen gestartet werden. Interdisziplinäres Expertenwissen, umfassende Projekterfahrung und genaue Kenntnis des österreichischen Marktes für Chemikalien-Leasing, gelten dabei als maßgebliche Voraussetzungen und überzeugende Verkaufsargumente. Hinsichtlich der Steigerung der unternehmerischen Akzeptanz am heimischen Markt, sind Kooperationen mit dem Lebensministerium und der österreichischen Wirtschaftskammer (WKO) essentiell. Die Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit für die Effizienz und Wirksamkeit von Chemikalien-Leasing durch intensive Öffentlichkeitsarbeit gilt zudem als wichtiger Erfolgsfaktor.

Die Tatsache, dass Chemikalien-Leasing weltweit bereits in vereinzelt Pilotprojekten<sup>4</sup> erfolgreich umgesetzt wurde, bestärkt das Team von **ChemKit** in seiner Vision, langfristig eine Ausweitung des Geschäftsmodells auch auf dem europäischen Markt und später weltweit anzustreben. Die Schwerpunktsetzung liegt in diesen Expansionsmodellen vor allem auf Projekten in Osteuropa und Kooperationen in Schwellen- und Entwicklungsländern. Grundlage für diese Wachstumsbestrebungen bilden einerseits die wachsende Innovations- und Investitionsbereitschaft in jungen und aufstrebenden Wirtschaftssystemen (z.B.: Indien, China, Russland, u.v.m.) sowie Expertenmeinungen, die die größten Potentiale für Chemikalien-Leasing in Regionen sehen, in denen sich eine Chemieindustrie erst zu formieren beginnt.

Die Strukturen in diesen Industrien sind noch formbar und die Bereitschaft der Unternehmer, neue, unkonventionelle Geschäftsideen zu implementieren, noch deutlich ausgeprägter. Von besonderem Interesse in diesem Wachstumsstadium ist für **ChemKit** daher eine intensive Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen wie z.B. UNIDO. In der Funktion eines „Standby-Beraters“ steht das Team jederzeit für Chemikalien-Leasing-Consulting-Einsätze in Transformationsstaaten zur Verfügung und plant, auch diesen Weg für seine Etablierung auf internationalen Märkten zu nutzen.

<b>Haupterfolgskfaktoren für ChemKit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Qualifikation und Branchenkenntnis der <b>ChemKit</b> Consultants</li> <li>• Synergien durch Netzwerke (Lebensministerium, WKO, UNIDO, u.v.m.)</li> <li>• Unternehmerische Akzeptanz und Interesse an Chemikalien-Leasing</li> <li>• Intensives Awareness-Raising durch Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Zugang zu Förderungen (Lebensministerium, WKO)</li> <li>• Innovationen und Know-how-Vorsprung gegenüber Konkurrenten</li> </ul>

---

*Abbildung 9: Zusammenfassung der relevanten Erfolgsfaktoren zur Zielerreichung*

---



---

<sup>4</sup> Projekte der UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation): Mexiko, Ägypten, Russland (Details siehe Anhang)

## 4. Dienstleistung

### Das Leistungsangebot

**ChemKit** bietet dem Chemikalienanwender kompetente und umfassende Unterstützung beim Umstieg auf Chemikalien-Leasing. Durch enge Kooperation mit dem Chemikalienanbieter wird ein optimales Servicepaket für den Kunden geschnürt, um die Umstellung auf das neue Geschäftsmodell schnell und reibungslos durchzuführen.

Das Leistungspaket von **ChemKit** beinhaltet:

- ★ Umfassendes Informationsangebot
- ★ Technische und chemische Optimierung von Prozessen
- ★ Beratung bei bzw. Umsetzung von effizientem Chemikalieneinsatz
- ★ umfassende rechtliche Vertragsgestaltung:
  - Klärung von Haftungsfragen
  - faire Gestaltung des Profit-Sharing
  - Schutz des intellektuellen Eigentums
  - Abfallrecht
- ★ Beratung und Implementierung von Informationsmanagement-Systemen
- ★ Förderungsberatung
- ★ Mitarbeiterschulung
- ★ Implementierung und Durchführung eines laufenden Prozess-Monitoring

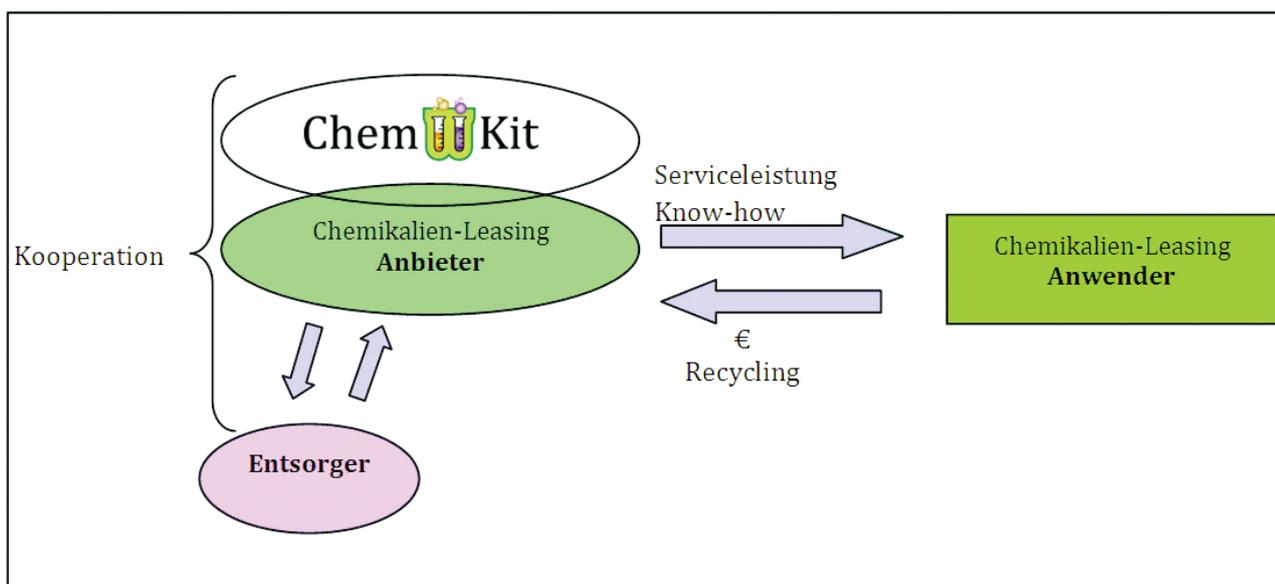


Abbildung 10: Schematische Abbildung des neuen Chemikalien-Leasing-Geschäftsmodells von ChemKit

An einem fiktiven Beispiel illustriert, muss ein Unternehmen, welches in der Möbelerzeugung tätig ist, zuerst die einzelnen Holzstücke durch Beizen behandeln, um sie farblich zu verändern und gleichzeitig zu schützen. Erst danach kann der Sessel gezimmert bzw. das bisher unbehandelte Werkstück vollendet werden. Das Beizen des Möbelstücks ist dabei eine notwendige Begleiterscheinung der Möbelerzeugung und fällt nicht in die Kernkompetenzen des Tischlereiunternehmens. Bisher hat das Unternehmen die notwendige Menge an Beizmitteln von einem Händler gekauft und dann selbst angewendet. Doch der Kunde des Chemikalienanbieters möchte nicht hundert Liter Lauge kaufen, sondern seine Möbelstücke gebeizt haben, und genau diese Serviceleistung wird ihm nun geboten. Durch Outsourcing dieser chemischen Prozesse kann er sich vollkommen auf sein Kerngeschäft, die Möbelerzeugung, konzentrieren. Da der Chemikalienanbieter nun nicht mehr nach Chemikalienmenge (z.B. 100l Lauge), sondern für die erbrachte Dienstleistung (z.B. 100 fertig gebeizte Sessel) bezahlt wird, profitiert er von jeder möglichen Reduktion der eingesetzten Chemikalienmengen sowie vom Verkauf seines Know-hows und der Serviceleistungen, die bisher meist unbezahlte „Begleiterscheinungen“ des Chemikalienverkaufs waren.

Die Anwendung der Chemikalie findet – je nach gegebenen technischen, räumlichen oder logistischen Voraussetzungen und Erfordernissen – auf dem Betriebsgelände des Chemikalienanbieters oder -anwenders statt und wird meist vom Personal des Anbieters durchgeführt. In einigen Fällen kann es jedoch auch sinnvoll sein, den chemischen Prozess durch Personal des Anwenders zu betreuen, etwa wenn große Gefahr des Know-how-Abflusses durch betriebsfremde Personen besteht oder in regelmäßigen Abständen Proben der Chemikalie gezogen werden müssen, die einfach auszuwerten sind.

Am österreichischen Markt bieten derzeit nur drei Mitbewerber Umsetzungsberatung zu Chemikalien-Leasing an, nämlich Beyer Umwelt + Kommunikation und Denkstatt Umweltberatungs- und Management GmbH jeweils mit Sitz in Wien, sowie die Firma BiPRO GmbH mit Niederlassung in München. Es zeugt vom Erfolgspotenzial des Geschäftsmodells, dass diese Unternehmen bereits einige Pilotprojekte zu Chemikalien-Leasing mit hervorragenden Ergebnissen umgesetzt haben.

### **Chemikalien-Leasing – Showcase 1**

2001 wurde ein Pilotprojekt zwischen einem Entlackungs- (Leasinggeber) und einem Beschichtungsunternehmen (Leasingnehmer) initiiert. Als Berater fungierte die Firma Beyer Umwelt + Kommunikation, welche die Beratung bei der Umsetzung des Optimierungsprozesses, die vertragliche Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung, sowie die Lösungsfindung bei Follow-up-Problemstellungen innehatte. Beim Leasinggeber handelt es sich um die Firma Tiefenbacher GmbH, welche Metall-, Kunststoff- und Holzoberflächen entlackt und das nötige Chemikaliengemisch selbst herstellt. Der Vertragspartner und Leasingnehmer ist die Firma Mepla-Alfit AG, welche die organischen Lösungsmittel zur Entlackung von Spezialgehängen benötigt. Nach Umstellung auf Chemikalien-Leasing verbleibt das Lösungsmittel im Eigentum der Tiefenbacher GmbH. Diese ist nun dafür verantwortlich, dass die Dienstleistung der Entlackung auf dem Gelände des Leasingnehmers erbracht wird. Der errichtete Vertrag trägt somit die Züge eines Dienstleistungsvertrages. Das Personal für die Bedienung und Wartung der Anlage wird von der Firma Mepla-Alfit AG bereitgestellt. Die Firma Tiefenbacher führte eine Erstunterweisung der betroffenen Mitarbeiter durch, die regelmäßige Unterweisung obliegt jedoch der Firma Mepla-Alfit AG. Der Entlackungsprozess wird als Kreislauf- bzw. als Mehrwegsystem geführt, anfallende Lösungsmittelabfälle werden vor Ort recycelt und dem Entlackungsprozess erneut zugeführt. Als Resultate sind 50% Einsparungen an Abfallstoffen und Lösungsmitteln zu verzeichnen.<sup>5</sup>

### **Chemikalien-Leasing – Showcase 2**

Als weiteres Beispiel ist das Pilotprojekt des Chemikalienanbieters SAFECEM Europe GmbH (Tochtergesellschaft von DOW Chemicals) und der PERO AG (Anlagenbauer) zu nennen. Diese beiden Unternehmen gründeten ein Joint Venture zur

---

<sup>5</sup> Moser, 2005

Reinigung und Entfettung von Metallteilen. Der Kunde (in diesem Fall die Automobiltechnikfirma Blau) bezahlt für die Reinigungsfunktion von Chemikalien und die Nutzung der Anlage, wobei sich die Kosten an der Zahl der gereinigten Teile orientieren. Da die Firma SAFECHEM über ein Profit-Sharing-Modell am Ertrag beteiligt ist, hat sie kein Interesse mehr an der Maximierung des Chemikalieneinsatzes. Sie bringt vielmehr ihr Know-how in der Anwendung der Chemikalie ein, welches durch Bündelung mit der Kompetenz des Anlagenbauers zu einer Chemikalieneinsparung von bis zu 90% und zu 40% geringeren Energiekosten führt. Dr. Reinhard Joas (BiPRO) hat die genannten Firmen bei der Umsetzung des Modells beraten.<sup>6</sup>

## Die Zielkunden und ihre Bedürfnisse

In einer Studie des österreichischen Lebensministeriums wurden am heimischen Markt rund 4.000 Betriebe (v.a. KMU) identifiziert, die Chemikalien in ihren Betrieben anwenden und für Chemikalien-Leasing geeignet wären.<sup>7</sup> Dies betrifft produzierende Unternehmen in der Metall-, Holz-, Kunststoff- und Textilverarbeitenden Industrie, Maschinenbauer sowie sämtliche Betriebe, in denen Maschinen geschmiert oder gekühlt werden und in denen Chemikalienanwendung nicht die Kernkompetenz, sondern nötige Begleiterscheinung der Produktion ist, wie zum Beispiel das Entfetten von hergestellten Metallteilen in der Automobilbranche, das Beizen von Oberflächen bei Möbelherstellern etc.

**ChemKit** wird sich in der Startphase auf diese KMU konzentrieren, um das neue Geschäftsmodell in Österreich zu implementieren. Die Vorteile für diesen Fokus liegen darin, dass KMU aufgrund fehlender interner Ressourcen auf die Unterstützung externer Berater angewiesen sind und **ChemKit** durch die Vielzahl an kleineren bis mittleren Projekten einen reichen Erfahrungsschatz im Hinblick auf zukünftige Expansionen und Großprojekte sammeln kann. Zudem ist **ChemKit** damit in der Lage, sich dadurch am Markt zu etablieren und sich innerhalb der Branche eine weitreichende Reputation zu verschaffen.

Die möglichen Anwendungsbereiche von Chemikalien-Leasing sind äußerst heterogen und vielfältig; zudem existiert kein „Patentrezept“ zur optimalen Gestaltung eines Prozesses. So erfordert die Umstellung auf Chemikalien-Leasing Informationen über das neue Geschäftsmodell, das Zusammenführen geeigneter Vertragspartner, chemisch-technische Beratung zur Prozessoptimierung, höchstmögliche logistische Effizienz und die konkrete, individuelle Ausgestaltung der Verträge. Die Vielfalt der Anwendungsbereiche und die Notwendigkeit zur individuellen Prozess- und Vertragsgestaltung machen deutlich, dass nur ein chemisch-technisch kompetentes sowie in wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen versiertes Beraterteam diesen Anforderungen gerecht werden kann. Und genau diese Leistungen bietet **ChemKit** seinen Kunden.

Die größten Hemmfaktoren für die Anwender sind laut einer Umfrage des Lebensministeriums und Expertengesprächen das Informationsdefizit über Existenz und Anwendungsmöglichkeiten von Chemikalien-Leasing, das Misstrauen gegenüber „externen Beratern“, und in einigen Fällen die Angst der Angestellten des Anwenders um ihre Arbeitsplätze. **ChemKit** wird das Informationsdefizit durch gezielte Marketingaktivitäten beseitigen. Dem Misstrauen des Anwenders bzw. seiner Angestellten gegenüber Beratern mit nur wirtschaftlicher Ausbildung wird durch die chemisch-technische Kompetenz des Beraterteams von **ChemKit** entgegengewirkt. Die Angst der Angestellten des Anwenders vor Arbeitsplatzverlust durch die Implementierung von Chemikalien-Leasing mag in wenigen Fällen gerechtfertigt sein, diese Entscheidung liegt jedoch ganz in der Sphäre des Anwenders. Grundsätzlich soll das neue Modell des Chemikalieneinsatzes den Anwender bzw. sein Personal lediglich entlasten: Zeitraubende und durch fehlendes Know-how ineffiziente Nebenaufgaben können outgesourct werden, um sich den Kernkompetenzen zuzuwenden.

---

<sup>6</sup> [http://www.bipro.de/\\_clhome/sub/pilot/solvents.htm](http://www.bipro.de/_clhome/sub/pilot/solvents.htm)

<sup>7</sup> Jakl et al, 2003

## Der Kundennutzen

Der Anwender, in dessen Betrieb Chemikalien-Leasing durchgeführt wird, kann durchschnittlich € 6.000 pro Jahr an Betriebs-, Personal-, Kapital-, Stoffmanagement-, Transaktions- und Ausschussfolgekosten sparen.<sup>8</sup> Obwohl der Chemikalieneinsatz in seinem Betrieb nicht Teil seiner Kernkompetenz ist, stellt dieser einen unverzichtbaren und notwendigen Beitrag zur Leistungserstellung in seinem Betrieb dar. Durch die Umstellung auf Chemikalien-Leasing kann sich der Anwender durch Outsourcing der chemischen Prozesse ganz auf sein Kerngeschäft konzentrieren und gleichzeitig die kostspielige, umweltschädigende Verschwendung von Chemikalien beseitigen.

Für Chemikalienanwender ergibt sich aus der Umstellung auf Chemikalien-Leasing ein weiterer besonderer Nutzen, nämlich der gänzliche Wegfall aller Verpflichtungen hinsichtlich der strengen Richtlinien der zukünftigen europäischen Chemiewirtschaft (REACH). REACH ist ein einheitliches System zur Registrierung, Evaluierung und Autorisierung von Chemikalien. Direkt betroffen von dieser Regulierung sind all jene Unternehmen, die chemische Stoffe und Stoffgemische herstellen, verwenden oder importieren, wenn die jährlich hergestellte oder verwendete Menge eines Stoffes mehr als eine Tonne beträgt. Die Verordnung soll spätestens Mitte des Jahres 2007 in Kraft treten und in den folgenden Jahren zu einer Registrierung von bis zu 30.000 Chemikalien führen.<sup>9</sup>

Zusätzlich steigt die Arbeitssicherheit in seinem Betrieb, da die Chemikalienanwendung nun durch Experten in sicheren, zumeist geschlossenen Systemen durchgeführt wird.

Kundennutzen	
✓	Kosteneinsparungen
✓	Umweltschutz
✓	REACH-Konformität
✓	Konzentration auf Kerngeschäft
✓	Prozessoptimierung
✓	Verfügbarkeit chemischen und technischen Know-hows
✓	Erhöhte Arbeitssicherheit

Abbildung 11: Übersicht der Kundennutzen bei Chemikalien-Leasing (Quelle: Jakl, 2003)

## Rolle des Chemikalienanbieters

Um Chemikalien-Leasing im Anwenderbetrieb zu implementieren, strebt **ChemKit** mit dem **Chemikalienanbieter** (Chemikalienhersteller, -händler oder -mischer) eine Kooperationsform an, in der der Chemikalienanbieter das chemische Know-how und **ChemKit** u.a. das prozesstechnische Know-how einbringt. Durch Bündelung beider Kompetenzen, wird dem Anwender ein ökonomisch und ökologisch attraktives Servicepaket geschnürt, welches zudem perfekt auf seine individuellen Bedürfnisse abgestimmt ist. Damit kann die Umstellung auf Chemikalien-Leasing schnell und reibungslos erfolgen.

<sup>8</sup> Jakl et al, 2003

<sup>9</sup> Deutsches Umweltbundesamt, <http://www.reach-info.de>

Doch nicht nur der Anwender profitiert von dieser engen Zusammenarbeit, auch der Chemikalienanbieter und **ChemKit** selbst profitieren von diesem Modell, wie in weiterer Folge dargestellt wird.

Dem Chemikalienanbieter entstehen durch den verringerten mengenmäßigen Verkauf keinerlei finanzielle Einbußen. Er verkauft nun die Wirkung der Chemikalie. Das Einbringen seines spezifischen Know-hows – in der bisherigen Praxis oft ein unbezahltes Service – bedeutet eine Veredelung seiner Leistung, die nun entsprechend honoriert wird. Der Chemikalienanbieter ist am Profit-Sharing beteiligt und lukriert umso mehr Gewinn aus dem Projekt, je weniger Chemikalie mengenmäßig eingesetzt wird. Seine Bezahlung erfolgt auf Basis „chemisch behandelte Stück, gereinigte m<sup>2</sup>“, etc.

Die neuen Richtlinien der europäischen Chemiewirtschaft (REACH) stellen die Chemikalienanbieter vor große Herausforderungen, da sämtliche Chemikalien, die das Unternehmen herstellt, verwendet oder importiert, nun von diesen registriert, evaluiert und autorisiert werden müssen. Doch lt. Branchenexperten verfügen vor allem KMU nicht über entsprechende (Wissens-) Ressourcen, um diesen Anforderungen aus eigener Kraft gerecht zu werden. Deshalb steht **ChemKit** seinem Kooperationspartner mit einer profunden REACH-Beratung zur Seite.

Zusätzlich profitiert der Chemikalienanbieter von der engen Zusammenarbeit mit dem Chemikalienanwender, aus der langjährige, von gegenseitigem Vertrauen geprägte Geschäftsbeziehungen hervorgehen. Er kann sich optimal auf die spezifischen Bedürfnisse und Problemfelder des Anwenders einstellen, seinen eigenen Verbrauch von Chemikalien genauer planen und neue Entwicklungen bzw. Veränderungen der Kundenbedürfnisse frühzeitig erkennen.

Die gebrauchten Chemikalien werden vom Chemikalienanbieter zur Wiederaufbereitung zurückgenommen, sofern er eine Entsorgungsanlage besitzt. Eine derartige Anlage könnte sich auch auf dem Betriebsgelände des Anwenders befinden, dies ist von Fall zu Fall verschieden. Existiert keine Wiederaufbereitungsanlage, wird ihn **ChemKit** mit einem geeigneten Entsorger zusammenführen, mit dem er zusammenarbeiten kann. Teile des Abfalls würden so recycelt und dem Anwenderprozess wieder zugeführt werden, wodurch sich der Kreislauf des Chemikalien-Leasing-Modells schließt. Da der Chemikalienanbieter in Zukunft weniger neue Chemikalien einsetzen muss, profitiert er von verringerten Stoffkosten. Zusätzlich wird ein nachhaltiger Beitrag zum Umweltschutz geleistet.

Vorteile für den Chemikalienanbieter	
✓	Verkauf seines bisher unbezahlten Know-hows
✓	Höherer Profit bei Einsatz geringerer Chemikalienmengen
✓	Umweltschutz
✓	REACH-Konformität
✓	Langfristige Geschäftsbeziehungen
✓	Besseres Erkennen der Kundenbedürfnisse
✓	Exakte Planung des eigenen Verbrauchs
✓	Verringerte Stoffkosten durch lukratives Recycling

Abbildung 12: Übersicht der Nutzen von Chemikalienanbietern bei Chemikalien-Leasing (Quelle: Jaki, 2003)

Die Zusammenführung der Chemikalien-Leasing-Partner kann auf zweierlei Art erfolgen. Entweder nutzt **ChemKit** seine bestehenden Netzwerke in der Branche, um den bestgeeigneten Chemikalienanbieter als Kooperationspartner für den Anwender zu gewinnen, oder die Kundenakquise erfolgt über den Chemikalienanbieter. Im letzteren Fall profitiert **ChemKit**

von dessen bereits bestehenden Kundenbeziehungen. Durch die Weiterempfehlung an seine Kunden und den damit eintretenden Multiplikatoreffekt verschafft er **ChemKit** einen rasch wachsenden zusätzlichen Kundenkreis und fördert den Auf- bzw. Ausbau von Netzwerken.

## 5. Branche & Markt

### 5.1. Branchenanalyse

**ChemKit** ist mit seinem umweltorientierten, technischen Beratungsangebot der Öko-Consulting Branche zuzuordnen. Unter den Öko-Consulting-Anbietern finden sich technisch orientierte Beratungsbüros (z.B. Zivilt Techniker, Technische Büros, Labors), management-orientierte Berater (z.B. Unternehmensberater, Datenverarbeiter, Wirtschaftstreuhänder, PR-Berater, Marktforscher) sowie interdisziplinäre Öko-Consultants.

Eine Quelle liefert viel versprechende Zahlen: André Martinuzzi untersuchte für sein Buch „Erfolg im Öko-Consulting“ die Branche von 1991 bis 2001 anhand von vier Erhebungen. Demnach dokumentierte er rund 400 österreichische Unternehmen, welche umweltorientierte Beratungsleistungen anbieten und einen jährlichen Gesamtumsatz von € 276 Mio. erwirtschaften. Über den gesamten Untersuchungszeitraum konnte eine Steigerung des Öko-Consulting-Umsatzes von 24,5% verzeichnet werden.<sup>10</sup>

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung eines nachhaltigen und verantwortungsbewussten Umgangs mit Rohstoffen (d.h. auch Chemikalien) sowie der Bestrebung, Unternehmens- und Produktionsprozesse zu optimieren und die Ressourcenverschwendung zu minimieren, steigt die Nachfrage nach Beratern mit ökologisch-ökonomischer Orientierung.

Weiters stellen der Druck zur Kostensenkung aufgrund stark steigender Chemikalien- und Energiepreise, die Verpflichtungen zur Erreichung der REACH-Konformität und die steigende Anzahl von Umweltzertifikaten (z.B.: Responsible Care, ISO 14000 uvm.) wichtige Wachstumsfaktoren für die Öko-Consulting Branche dar. Viele Unternehmen sind mit den an sie gestellten Umsetzungsanforderungen überlastet und es herrscht Unkenntnis über die zu implementierenden Maßnahmen. Die umfassende Beratung und Hilfestellung durch Spezialisten ist somit gefragt.

In der folgenden Tabelle sind die Wachstumstreiber der Branche aufgelistet.

Wachstumstreiber in der Öko-Consulting-Branche	
★	Trends: Umweltschutz im Sinne ökologisch orientierter Unternehmensführung, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility
★	Steigerung der Ressourcen- und Energiepreise
★	Anhaltend hohe Nachfrage nach der Optimierung von Produktionsprozessen und ressourceneffizientem Einsatz von Rohstoffen (Kostensenkung)
★	Wirtschaftswachstum
★	neue Märkte durch voranschreitende Internationalisierung (Wachstumsmarkt Osteuropa)
★	neue EU-Richtlinien und dadurch steigender Beratungsbedarf (REACH)
★	Öffentliche Förderungen

Abbildung 13: Übersicht der Wachstumstreiber im Öko-Consulting (Quellen: Martinuzzi<sup>11</sup>, FEACO<sup>12</sup>, BDU<sup>13</sup>)

<sup>10</sup> Martinuzzi André: Erfolg im Öko-Consulting, September 2005

<sup>11</sup> Martinuzzi André: Erfolg im Öko-Consulting, September 2005

Trotz der Aktualität und des Umwelttrends lassen sich in der Öko-Consulting Branche nur vereinzelt Unternehmen finden, welche Beratung zum Geschäftsmodell Chemikalien-Leasing anbieten. In Österreich konnten dahingehend nur zwei Unternehmen identifiziert werden, sowie eines in Deutschland, welches jedoch auch am österreichischen Markt aktiv ist. Die Gefahr neu eintretender Konkurrenten ist aufgrund der geringen Markteintrittsbarrieren hoch, wenn dies auch durch das notwendige sehr komplexe Know-how im Arbeitsbereich von **ChemKit** relativiert wird.

<b>Risiken in der Öko-Consulting Branche</b>	
★	hohe Marktdynamik
★	große Bedrohung durch Konkurrenzunternehmen wegen geringer Markteintrittsbarrieren

*Abbildung 14: Übersicht der Risiken im Öko-Consulting (Quelle: Martinuzzi)*

Um sich in der Öko-Consulting-Branche zu behaupten und dauerhaft erfolgreich zu sein, ist es für **ChemKit** von größter Bedeutung, sich auf seine Haupterfolgskriterien zu besinnen.

## 5.2. Marktanalyse

Der österreichische Markt ist zu 99,6% von Klein- und Mittelunternehmen geprägt, was rund 300.000 Unternehmen entspricht.<sup>14</sup> Von diesen wurden rund 4.000 Klein- und Mittelunternehmen identifiziert, welche aufgrund ihrer Chemikalienanwendungsbereiche für das neue Geschäftsmodell geeignet sind.<sup>15</sup> Diese Unternehmen repräsentieren eine attraktive Zielkundengruppe für **ChemKit**, da sie aufgrund fehlender interner (finanzieller und personeller) Ressourcen auf externe Beratung angewiesen sind. Auch Dr. Reinhard Joas (Geschäftsführer der BiPRO GmbH) hob bei einem in München geführten Interview hervor, dass KMU auf unterstützende Intermediäre angewiesen sind, und somit eine große Chance darstellen, Chemikalien-Leasing nachhaltig am Markt einzuführen. Für **ChemKit** ist dieser KMU-Fokus ideal, um Erfahrungen mit kleineren Projekten zu sammeln und sich einen gewissen Bekanntheitsgrad in der Branche zu verschaffen. Um das Interesse der Unternehmen an der Implementierung abschätzen zu können, führte **ChemKit** mittels Snowball-Sampling eine Umfrage durch (siehe Anhang), wobei sich ca. 60% der Befragten interessiert zeigten. Als gewichtigste Argumente für die Umstellung wurden die möglichen Kostenreduktionen, das Auslagern auflagenbehafteter Prozesse und der Umweltnutzen genannt. Keine der befragten Personen hatte zuvor von Chemikalien-Leasing gehört, was das Informationsdefizit am österreichischen Markt widerspiegelt (vgl. auch Jakl et al. 2003).

Ein Vergleich der Marktdurchdringung mit dem ähnlichen Responsible-Care-Modell zeigt, dass nach 13 Jahren über 50% (wertmäßig) der Chemieunternehmen dieses neue Modell implementiert hatten. Das Responsible-Care-Modell, in dem der Chemikalienanbieter auf möglichst umwelt- und gesundheitsschonenden Einsatz „seiner“ Chemikalie achtet, ist dem Chemikalien-Leasing von der Idee und vom Charakter her ähnlich. Responsible Care („verantwortungsvolles Handeln“) verlangt aber bei weitem keine so enge Zusammenarbeit zwischen Chemikalienanbieter und -anwender und ist im Gegensatz zu Chemikalien-Leasing grundsätzlich nicht auf mengenmäßig minimalen Chemikalieneinsatz ausgerichtet. Der

<sup>12</sup> FEACO – European Federation of Management Consultancies Associations. Survey of the European Management Consultancy Market, 2004

<sup>13</sup> Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. Facts & Figures zum Beratermarkt 2005/2006

<sup>14</sup> KMU Forschung Österreich 2005, <http://www.kmuforschung.ac.at/index.asp?j=de/start.htm>

<sup>15</sup> Ecotec-Studie

Analogieschluss zu Chemikalien-Leasing lässt darauf schließen, dass in etwa 10 Jahren die Hälfte aller Zielkunden, also ungefähr 2.000 KMU, Chemikalien-Leasing implementiert haben werden.<sup>16</sup> Anhand dessen wurde eine Diffusionskurve (siehe Anhang) erstellt, aus der folgende Projektnachfrage für die ersten vier Jahre resultiert:

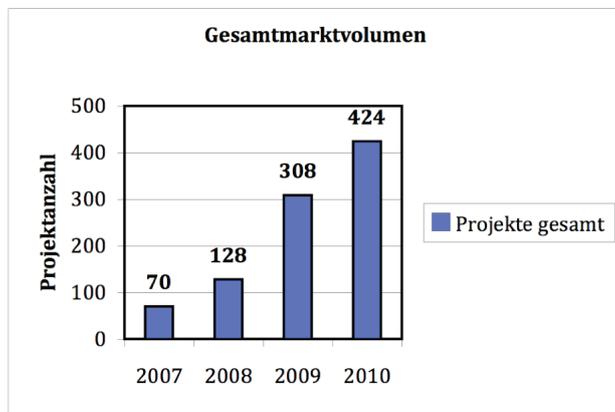


Abbildung 15: Erwartetes Gesamtmarktvolumen 2007-2010 in Projekten

Vor dem Eintritt von **ChemKit** in den Markt haben einige Innovatoren bereits Chemikalien-Leasing-Pilotprojekte durchgeführt und laut Expertenmeinungen ist auch die Dunkelziffer an Unternehmen zu beachten, die das neue Modell im Stillen umgesetzt haben. Die 70 Projekte im ersten Geschäftsjahr werden somit von „Early Adopters“ nachgefragt. In den Folgejahren wächst die Anzahl an Projekten kontinuierlich bis zur Reifephase im Jahr 2010 an. Danach wird die Nachfrage aufgrund der eintretenden Marktsättigung wieder langsam zurückgehen.

**ChemKit** ist zu Beginn das einzige Consulting-Unternehmen am österreichischen Markt, welches vollkommen auf Chemikalien-Leasing spezialisiert ist. Da ansonsten lediglich drei Wettbewerber am Markt vertreten sind, die diese Leistung anbieten, wird der Marktanteil im 1. Jahr auf 50% geschätzt. In den darauf folgenden zwei Jahren wird **ChemKit** diesen Anteil durch steigende Reputation und Expertise weiter ausbauen.

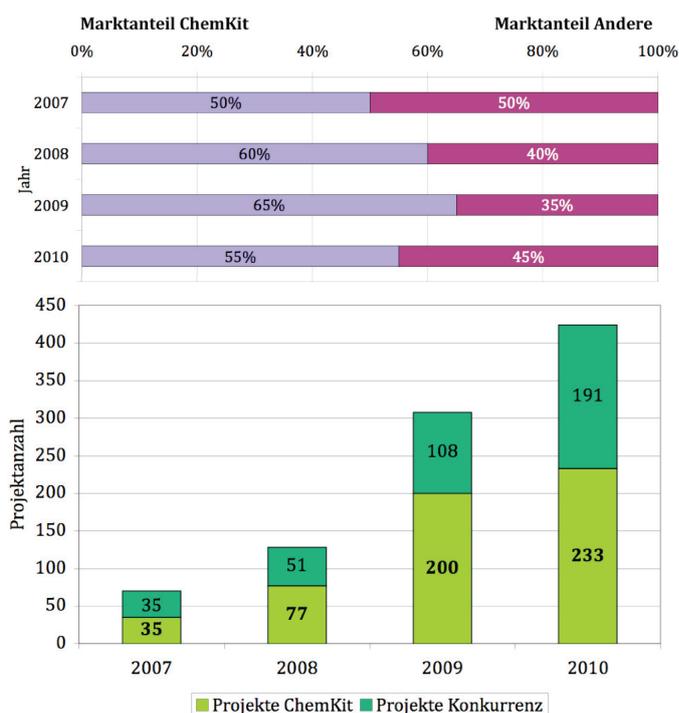
Doch die Konkurrenz schläft nicht, und so werden neue Mitbewerber in den Markt eintreten. Daher wird angenommen, dass der Marktanteil von **ChemKit** ab dem 4. Jahr zu sinken beginnt.

Abbildung 16: Erwartete Entwicklung der Marktanteile 2007-2010 in Prozent

Das folgende Diagramm zeigt die Verteilung der Projekte auf **ChemKit** und die Konkurrenz für den Zeitraum von 4 Jahren.

Abbildung 17: Erwartete Entwicklung der Marktanteile 2007-2010 in Projekten

Der Markt lässt sich je nach Anwendungsverfahren der Chemikalie in insgesamt zwölf Segmente einteilen, deren Einsparungsbandbreite an Chemikalien zwischen 5% und 35% variiert. **ChemKit** ist mit seinem umfassenden

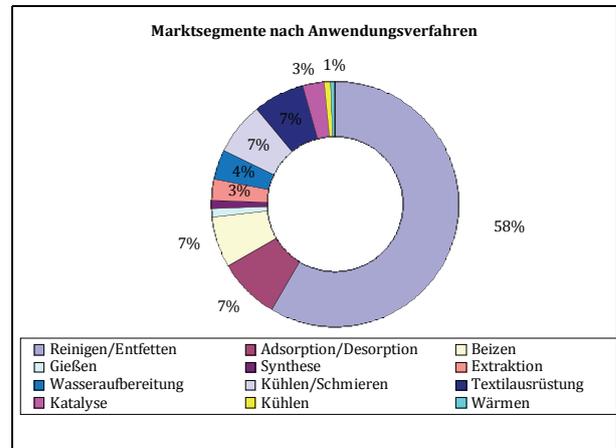


<sup>16</sup> FCIO, Nachhaltigkeitsbericht der chemischen Industrie, 2005

Expertenwissen in der Lage, Unternehmen über alle Segmente hinweg zu beraten und wird sich aus diesem Grund auf keinen bestimmten Bereich fokussieren. Selbstverständlich wird **ChemKit** jedoch vorrangig die Bearbeitung jener Marktsegmente mit dem höchsten Einsparungspotenzial (Beizen und Gießen) anstreben.

**Abbildung 18: Marktsegmente nach Anwendungsverfahren**

In den Anwenderunternehmen kann durch die Umstellung auf Chemikalien-Leasing ein durchschnittliches Einsparungspotenzial von € 6.000 pro Jahr realisiert werden. Dieses beinhaltet nicht die möglichen mengenmäßigen Einsparungen der Chemikalien, sondern betrifft Stoffstrommanagement-, Logistik-, Transaktions- und Entsorgungskosten.



### 5.3. Wettbewerb

Es folgt eine Auflistung jener Unternehmen, die Beratungsleistungen im Bereich des Chemikalien-Leasings anbieten.

Wettbewerber	Standort(e)	Dienstleistung	Zielkunden	Markstellung	Stärken	Schwächen
<b>ChemKit GmbH</b>	Wien	Beratungs- und Problemlösung mit Spezialisierung auf Chemikalien-Leasing	Österreichische KMU im Bereich Reinigen/Entfetten	Im Aufbau befindliches Jungunternehmern	Zusammenarbeit mit Unido und Umweltministerium 100% Fokus auf Chemikalien-Leasing Wissenspool und Know-how Akkumulation	Fehlende Marktablagerung Keine Referenzkunden
<b>BIPRO GmbH</b>	München	Unterstützung und Beratung in den Bereichen Technik, Wirtschaft, Umwelt und Gesundheit	Ministerien und Behörden sowie Unternehmen und Verbände	Internationale Marktdeckung	Zusammenarbeit mit Unido, EU und Umweltministerium Mitbegründer des Chemikalien-Leasing Modells internationale Erfahrung im Chemikalien-Leasing gute Marktreputation	Hat in Ö erst ein Projekt umgesetzt
<b>Beyer Umwelt + Kommunikation</b>	Wien	Unternehmens- und Kommunikationsberatung spezialisiert auf Umweltschutz mit Spezialisierung auf: Managementsysteme, Abfallwirtschaft, Förderungen, Chemikalien-Leasing und Kommunikation	Unternehmen Behörden	Etabliertes österreichisches Beratungsunternehmen Gute Marktreputation	Erfahrung im Bereich Chemikalien-Leasing (Tiefenbacher GmbH) Erfahrung dabei in der Vertragsausgestaltung mit Kleinunternehmen Constantinus Award 2005	Bisherige Erfahrung beschränkt sich auf fünf Pilotprojekte
<b>Denkstatt Umwelberatungs- und Management GmbH</b>	Wien Budapest	Berater für Dienstleistungen im Bereich nachhaltiger Entwicklung und Umwelmanagement	Mittlere und größte Unternehmen aus der Automobil-, Papier-, Chemie, Erdöl-, Lebensmittel-, Elektronik-, Stahl-, Metallverarbeitung-, Holz- und Baustoffindustrie, Energieversorgungs- und Dienstleistungsstrmen	Eines der größten Beratungsunternehmen in Ö	Interdisziplinäres Team Erfahrung im Bereich Chemikalien-Leasing (Pilotprojekt Borealis AG) Wachstum (Standort in Budapest)	

Abbildung 19: Übersicht und Vergleich der Konkurrenten von ChemKit

Wie aus obiger Tabelle ersichtlich, haben die Mitbewerber im Bereich des Chemikalien-Leasing schon Erfahrungen mit Pilotprojekten gesammelt, sind am Markt präsent und genießen einen durchwegs guten Ruf.

Daher wird die größte Herausforderung für **ChemKit** in der Anfangsphase darin bestehen, geeignete Referenzkunden zu gewinnen, um sich am Markt zu etablieren. Doch sobald **ChemKit** Fuß gefasst hat, steht einer raschen Kundenakquisition nichts mehr im Wege, da lediglich vier Beratungsunternehmen rund 4.000 potentiellen Zielkunden am österreichischen Markt gegenüberstehen.

**ChemKit** ist das einzige Beratungsunternehmen, welches das spezifische technische Know-how in diesem Bereich, sowie alle bisherigen Erfahrungen durch Studien der Pilotprojekte kumuliert, und sich zu 100% auf die Umsetzung von Chemikalien-Leasing konzentriert. Die Bündelung von Wissen, Spezialisierung und Kompetenz unterscheidet **ChemKit** deutlich von seiner Konkurrenz.

Sobald sich Chemikalien-Leasing als Geschäftsmodell durchgesetzt hat und die Nachfrage ansteigt, muss damit gerechnet werden, dass weitere Konkurrenten auf der Bildfläche erscheinen. Zu diesem Zeitpunkt hat sich **ChemKit** jedoch bereits weitreichende Netzwerke geschaffen und genießt eine exzellente Reputation.

## 6. Marketing

### 6.1. Markteintritt

#### Präsenz in Fachmedien

Die Gründung von **ChemKit** geht Hand in Hand mit Informationsveranstaltungen rund um das Chemikalien Leasing. Das Awareness-Raising zu diesem Geschäftsmodell wird von Beiträgen in Fachzeitschriften und Vertretungen auf Fachmessen begleitet und aktiv gefördert. Workshops, Tagungen und Vorträge für die relevanten Branchen runden den Markteintritt in dieser Hinsicht ab. Vor allem geht es darum, die Kosten- und Imagevorteile (Schonung der Ressourcen, Umweltnutzen, Nachhaltigkeit und Verantwortung) für alle Parteien deutlich zu strukturieren und **ChemKit** als spezialisiertes Beratungsunternehmen zur erfolgreichen Umsetzung zu kommunizieren. Die gedankliche Brücke zwischen Chemikalien Leasing und **ChemKit** soll geschlagen werden.

Zielgruppen sind alle relevanten Branchen und Unternehmen, für welche Chemikalien-Leasing anwendbar ist. Somit kommen die bisher identifizierten zwölf Bereiche (Reinigen/Entfetten, Beizen, Schmierem, etc.) in den Fokus. Relevante Branchen wären z.B. die Metall verarbeitende Industrie, die Automobilbranche, die Papier-, Möbel-, Textil- und Kunststoff erzeugende Industrie, etc.

Beispielhaft für Messeauftritte sei hier die „Vienna-Tec<sup>17</sup>“ – Internationale Fachmesse für die Industrie in Wien (erstmalig Oktober 2006) oder die „ACHEMA<sup>18</sup>“ – Internationaler Ausstellungskongress für Chemische Technik, Umweltschutz und Biotechnologie in Frankfurt (welcher alle drei Jahre stattfindet und die größte Messe für chemischen Anlagenbau ist. Der Veranstalter „DECHEMA“ veranstaltet ebenfalls kleinere Tochtermessen in Peking, Amerika sowie Australien; nächster Termin: Mai 2009) genannt.

Des Weiteren bieten Ökomessen den idealen Rahmen für die Präsentation des Chemikalien-Leasing-Modells und **ChemKit** als kompetenten Partner zur Umsetzung. Hier wird das vorhandene Interesse der Messebesucher an umweltfreundlichen Lösungen für produzierende Unternehmen genutzt, um ihnen ein nicht nur umweltschonendes, sondern auch lukratives Modell zum Chemikalieneinsatz anzubieten.

#### Kooperation mit der Wirtschaftskammer, Lebensministerium und UNIDO

Ein weiterer Hauptpfeiler des Markteintritts wird in dem bereits vorhandenen Beziehungsnetzwerk und den Kontakten der Gesellschafter zu Branchenexperten gesehen. Dies unterstützt sowohl die Glaubwürdigkeit als auch die Reputation von **ChemKit**. Wichtige Kooperationspartner wie etwa die Wirtschaftskammer Österreich spielen eine wesentliche Rolle als Türöffner zu den potentiellen Kunden von **ChemKit**. Durch ihre Erfahrung mit dem Bekanntmachen neuer Ideen und Modelle und ihre große Datenbank verhilft sie **ChemKit** schnell und effizient zur relevanten Zielgruppe.

Ein wichtiger Kooperationspartner der öffentlichen Hand ist auch das österreichische Lebensministerium, das seit Beginn der Modellentwicklung an einer landesweiten Implementierung interessiert ist. Die bisher in Österreich durchgeführten Pilotprojekte wurden häufig durch das Lebensministerium initiiert und dienen dem potentiellen Kundenstock von **ChemKit** als einschlägige Referenzprojekte aus dem Heimatland. Bisher konnten alle Unternehmen deutliche Einsparungen verzeichnen.

---

<sup>17</sup> [www.vienna-tec.at](http://www.vienna-tec.at)

<sup>18</sup> [www.achema.de](http://www.achema.de)

Die UNIDO wird ebenfalls als eines der wichtigsten Partner von **ChemKit** angesehen, da diese bereits über ein weites Spektrum an internationaler Erfahrung im Bereich des Chemikalien-Leasings verfügt. Es kann also neben dem Austausch von Erfahrungswerten vor allem mit internationalen Kontakten gerechnet werden, die für das weitere Wachstum essentiell sind.

### **Internetauftritt**

Als eine der wichtigsten Informationsquellen dient selbstverständlich auch die Unternehmenshomepage allen Interessenten als erste Anlaufstelle für allgemeine Fragen. Online werden folgende Themen geboten:

Darstellung der Leistungen von **ChemKit**

Zahlenmäßige Präsentation der bisherigen Erfolge (eventuell anonymisiert)

Möglichkeit zur Kontaktaufnahme rund um die Uhr

## **6.2. Product – Die Dienstleistung und die Geschäftsabwicklung**

Die Dienstleistung versteht sich als pauschales Servicepaket, das sich in Beratung vor der Entscheidung, Betreuung während der Umsetzung und dem Monitoring und Controlling nach der Umstellung aufgliedert. Der Kunde profitiert vor allem von dem interdisziplinärem Beraterteam, das nicht nur auf die technisch-orientierten Fragen zu antworten weiß, sondern parallel hierzu auch betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte in allen Überlegungen miteinbezieht. Durch die Informationsveranstaltungen wird ein hohes Interesse seitens der Anwender erwartet. Die Mitarbeiter von **ChemKit** werden somit den einzelnen Unternehmen Besuche abstatten und dort die Umsetzungsmöglichkeiten im Detail individuell durchsprechen. Auf diesem Wege kann auch die Resonanz dieser Veranstaltungen gemessen werden und nach einem gewissen Zeitabschnitt die Entscheidung gefällt werden, ob diese intensiviert oder durch anderes ersetzt werden.

Der Beratungsablauf verläuft in folgenden Schritten:

- ★ Herantreten an den potentiellen Kunden durch ein erstes unverbindliches Informationsgespräch
- ★ Eingehende Analyse der bestehenden Prozessabläufe
  - Technische Spezifikationen
  - Benötigte Mengen
  - Vermittelbares Know-how
  - Leasingzeiten
  - Versicherungsfragen
- ★ Evaluierung von Optimierungspotenzialen
- ★ Zahlenmäßige Aufbereitung
- ★ Vertragsausgestaltung
  - Qualitätsgarantien
  - Verfügbarkeitsgarantien
  - Subunternehmer und Aufgabenverteilung des Chemikalienherstellers (Zuständigkeiten und Ansprechpartner, benötigte Sicherheiten)
  - Verteilung von Rationalisierungs- und Synergiegewinnen

- Lieferzeitpunkte, Lieferfristen, Lagerhaltung
- Leasingrate
- RücknahmeprocEDURE bei gebrauchten Chemikalien
- ★ Präsentation der Ergebnisse
- ★ Diskussion
- ★ Vertragsabschluss

## 6.3. Price – Das Verrechnungsmodell

**ChemKit** verrechnet für eine Beratung, auf die keine Umstellung folgt, einen Pauschalbetrag von € 3.000, wobei dieser Betrag zur Hälfte vom Lebensministerium gefördert wird. Entschließt sich das Unternehmen, auf Chemikalien-Leasing umzusteigen, entfällt dieser Betrag und dem Kunden werden € 8.000 für die erbrachte Dienstleistung verrechnet. Durch die Förderung des Ministeriums trägt er auch hier die Beratungskosten wiederum nur zur Hälfte, womit er de facto mit € 4.000 belastet wird. Dieser Preis basiert auf den durchschnittlich anfallenden Mann-Tagen und erlaubt dem Anwender trotzdem bereits Einsparungen im 1. Jahr. In den folgenden drei Jahren ist **ChemKit** an den Einsparungen des Unternehmens zu 20% (€ 1.200) beteiligt. In Summe beträgt der Umsatz für jedes abgeschlossene Projekt somit € 11.600. Die folgende Tabelle enthält eine Prognose (Likely Case) für den Absatz und Umsatz im KMU-Markt. Ab dem 2. Jahr plant **ChemKit**, auch einige Großprojekte (GP) zu akquirieren. Diese sind in der Prognose enthalten.

	KMU Projekte Be- ratung Ø € 3.000	KMU Projekte abgeschlossen Ø € 11.600	Großprojekte Be- ratung Ø € 6.000	Großprojekte abgeschlossen Ø € 91.000	Umsatz
1. Jahr	9	26	0		€ 235.000
2. Jahr	20	57	1	1	€ 608.000
3. Jahr	50	150	2	2	€ 1.584.000
4. Jahr	59	174	2	2	€ 2.007.000

Abbildung 20: Likely Case: Umsatz und Projektanzahl im KMU-Markt in den ersten vier Jahren

Eine von **ChemKit** durchgeführte Befragung von Geschäftsführern österreichischer KMU zeigte, dass der Umweltnutzen des neuen Modells wesentlichen Einfluss auf die Bereitschaft zur Umstellung auf Chemikalien-Leasing haben kann (so wäre sogar eine der Befragten bereit, auf Grund des Umweltnutzens sämtliche Einsparungen durch die Umstellung weiterzugeben).

Auf Grund der unterschiedlichen Anwendungsbereiche und -methoden des Chemikalien-Leasings ist auch die Verrechnungsmethode individuell gestaltbar und flexibel umzustrukturieren. Die Umfrage von **ChemKit** bei österreichischen KMU ergaben auch, dass Umstellungen dieser Art mit schnellen Erfolgen überzeugen müssen. Zu hohe Ausgaben am Anfang würden eher abschrecken. Das Pricing Modell von **ChemKit** ist deshalb mit längerfristigen Erfolgsbeteiligungen aus den Einsparungen – dem sogenannten Profit-Sharing – konzipiert. Dem Basismodell liegt ein Tagessatz von € 800 (€ 100 pro Stunde) zu Grunde. Dieser Preis ist insofern gerechtfertigt, als sich die Consultingkosten durch laufende Effizienzgewinne amortisieren.

Das Basismodell ergibt sich aus den errechneten Durchschnittswerten der Markt- und Branchenanalyse sowie aus fundierten Expertenmeinungen:

Mann-Tag: 8 Stunden zu je € 100

Ø Projektbetreuung: 8 -9 Mann-Tage

Ø Einsparung eines KMU: € 6.000 jährlich

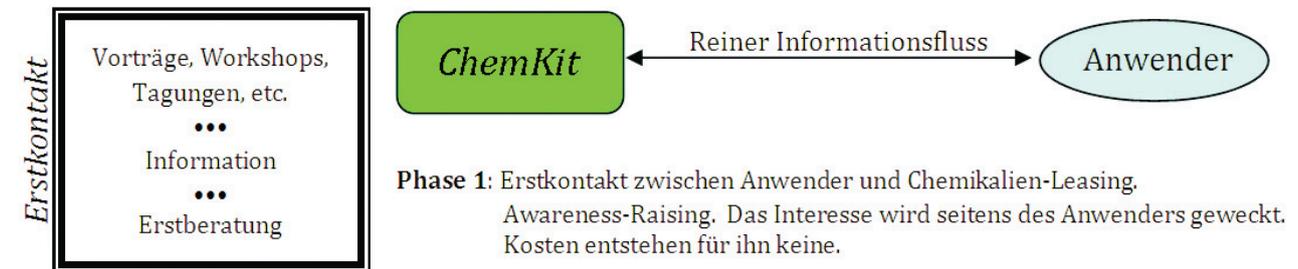


Abbildung 21: Phase 1 der Umsetzung von Chemikalien-Leasing im Basismodell

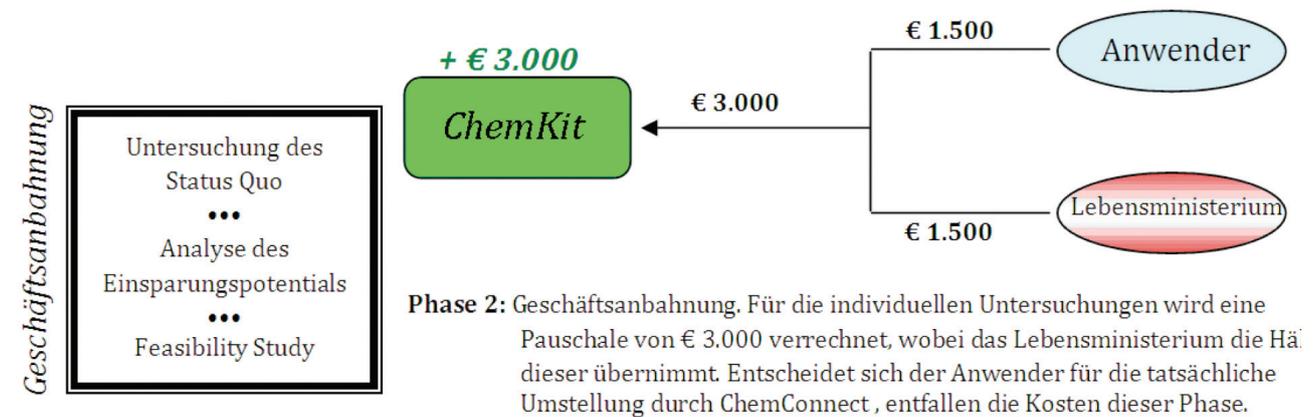


Abbildung 22: Phase 2 der Umsetzung von Chemikalien-Leasing im Basismodell

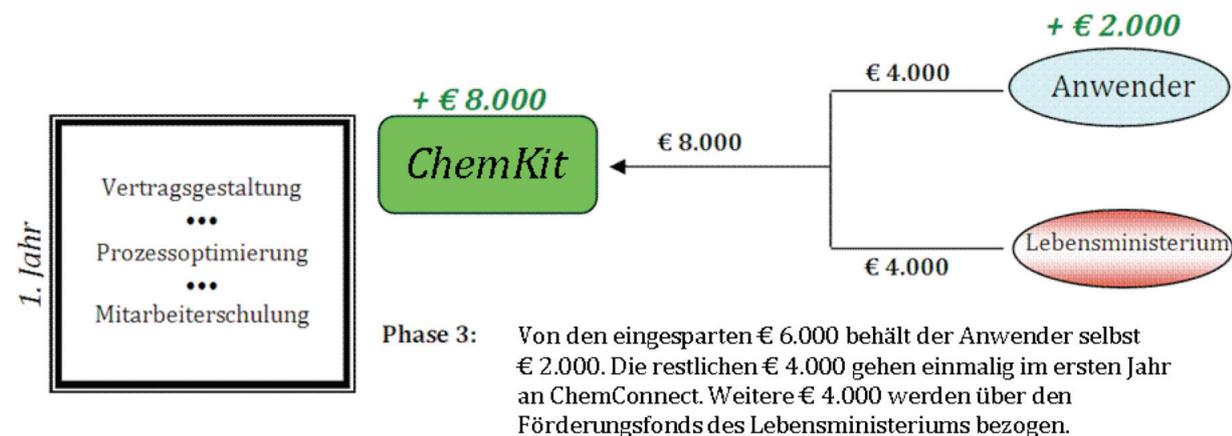


Abbildung 23: Phase 3 der Umsetzung von Chemikalien-Leasing im Basismodell

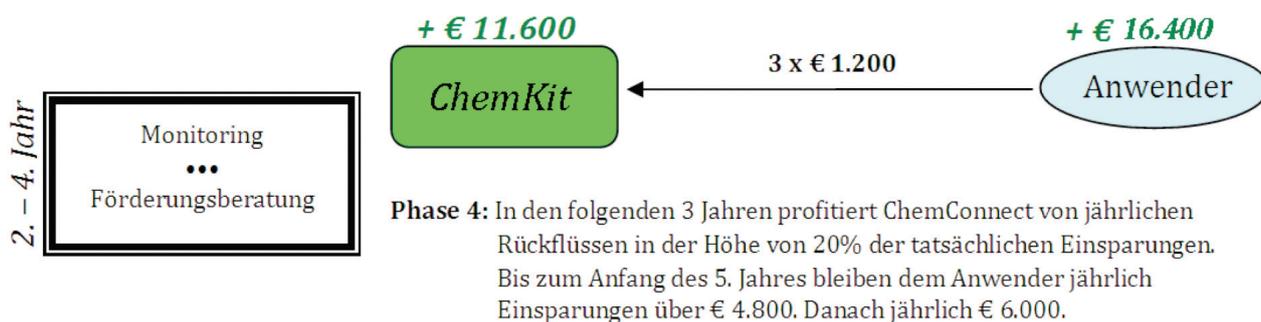


Abbildung 24: Phase 4 der Umsetzung von Chemikalien-Leasing im Basismodell

Somit ergibt sich der Umsatzverlauf für **ChemKit** bzw. der Einsparungsverlauf für den Anwender wie folgt:

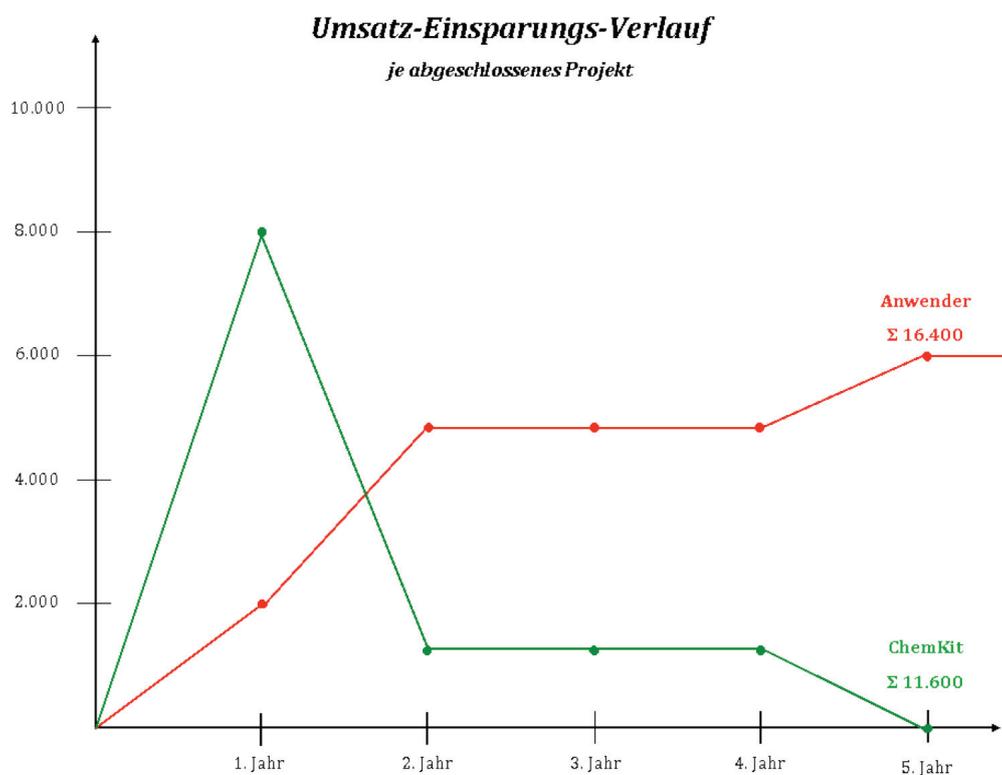


Abbildung 25: Umsätze von ChemKit und -Kundeneinsparungen Jahr 1 bis 5 eines Projekts im Basismodell

**Der Anwender finanziert sich die Umstellungskosten aus den Einsparungen und wird zusätzlich im ersten Jahr vom Lebensministerium unterstützt. Mit Beginn des fünften Jahres behält er seine fortlaufenden, jährlichen Einsparungen über € 6.000 zur Gänze selbst.**

**ChemKit erhält im ersten Jahr den Großteil der Gesamtleistungsabgeltung und schöpft in den drei Folgejahren jeweils 20% der effektiven Ersparnisse (Ø € 1.200) des Anwenders ab. Somit ergibt sich ein Umsatz von € 11.600 für jedes abgeschlossene Projekt.**

Für österreichische **Großprojekte** gilt das gleiche Pricing-System, allerdings mit anderen Richtwerten. Wegen fehlender entsprechender Daten zu den bereits umgesetzten Projekten sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene basieren diese auf vorsichtigen Schätzungen (geschätztes durchschnittliches Einsparungspotential: 60.000 € pro Jahr). Analoge Schlüsse aus dem KMU-Bereich wurden hierbei auf Einsparungspotential und Umsatzentwicklung gezogen. So sehen die Kontaktphasen mit den jeweiligen Geldflüssen wie folgt aus:

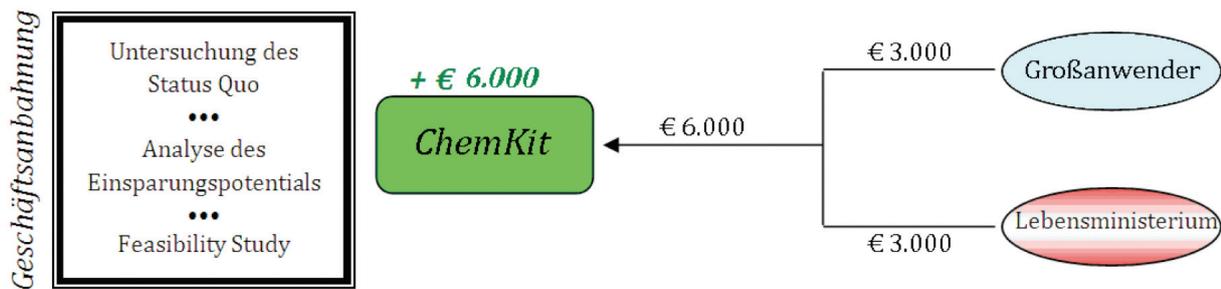


Abbildung 26: Geschäftsanhahnung bei Großprojekten

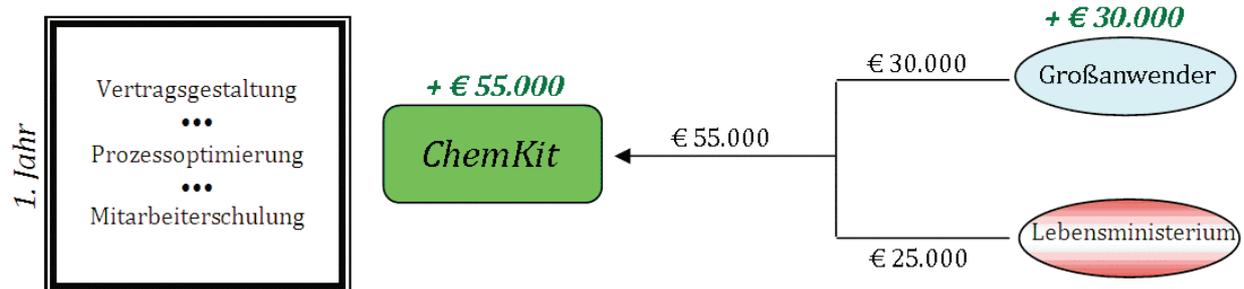


Abbildung 27: Tätigkeiten und Geldflüsse im Jahr 1 der Umsetzung eines Großprojekts

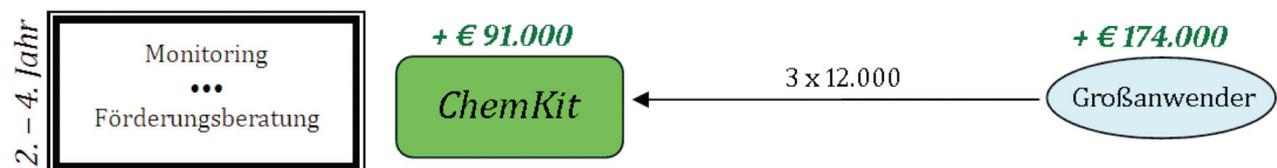
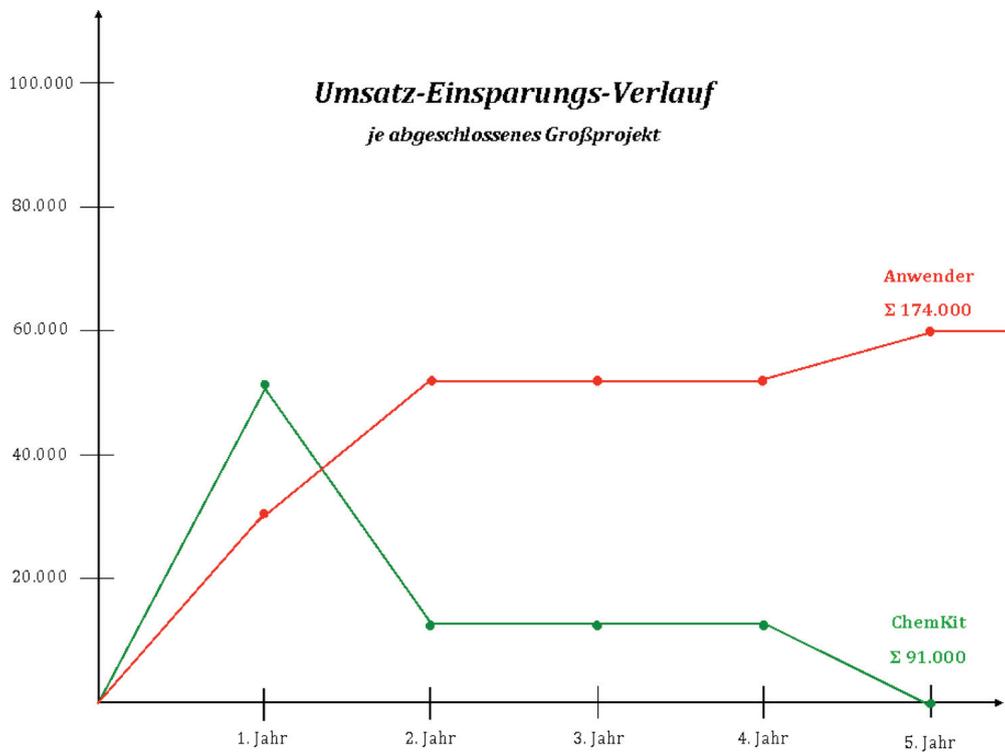


Abbildung 28: Tätigkeiten und Geldflüsse Jahre 2–4 der Umsetzung eines Großprojekts

Ebenso ist der Umsatz-Einsparungsverlauf ähnlich dem der KMU:



**Abbildung 29: Verlauf des Umsatzes von ChemKit und der-Kundeneinsparungen Jahr 1 bis 5 eines Großprojekts**

## 7. Unternehmerteam und Schlüsselpositionen

Das Gründerteam setzt sich aus drei Gründungsmitgliedern zusammen. Der Geschäftsführer sollte neben technisch-chemischem und verfahrenstechnischem Expertenwissen auch einen Hochschulabschluss in Wirtschaftswissenschaften oder Rechtswissenschaften besitzen, um über die Gewerbeberechtigung zur Unternehmensberatung zu verfügen. Um die gegenseitige Kontrolle im Geschäftsablauf zu gewährleisten, erhalten die anderen Gründungsmitglieder ein Mitspracherecht bei außergewöhnlichen Entscheidungen. Das Stammkapital wird zu 40% vom Geschäftsführer und zu jeweils 30% von den beiden weiteren Gründungsmitgliedern in die Gesellschaft eingebracht. Aus sozialversicherungsrechtlichen und steueroptimierenden Gründen werden sie von der **ChemKit GmbH** Vollzeit angestellt.

Die Gesellschafter arbeiten mit den Prozessverantwortlichen der Anwenderbetriebe zusammen und beraten sie in der zwischenbetrieblichen Umsetzung und Optimierung der chemisch-technischen Abläufe. Weiters gestalten sie die wirtschaftliche Seite von Chemikalien-Leasing-Projekten, wie z.B. Logistische Optimierung und Profit-Sharing zwischen Chemikalienanbieter und -anwender.

Alle drei sollten daher über umfangreiches Expertenwissen in den Bereichen chemische Technologie, Verfahrenstechnik und Wirtschaftswissenschaft verfügen. Ein Hochschulabschluss in einem dieser Bereiche, sowie mehrjährige Erfahrung auf den Gebieten chemische Prozessoptimierung, Verfahrenstechnik und spezifische Branchen- und Marktkenntnis werden vorausgesetzt. Die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der Gründungsmitglieder müssen ausreichen, um die ökonomischen Aspekte der Chemikalien-Leasing-Projekte zufrieden stellend regeln zu können. Führungserfahrung und Erfahrung in der Unternehmensberatung wären von Vorteil.

Verhandlungsgeschick, kommunikatives Talent, charismatische Ausstrahlung sowie überzeugendes Auftreten im Umgang mit Kunden sollten ebenfalls zu ihren persönlichen Stärken zählen. Bereits bestehende Branchenkontakte zu potenziellen Kunden wären wünschenswert, da diese den Einstieg in das Marktsegment erheblich erleichtern. Eine enge Kooperation mit Experten des Lebensministeriums, der UNIDO und Zertifizierungsstellen (TÜV Süd, ISO) wären gegeben, da diese Chemikalien-Leasing in Österreich durchsetzen wollen und die nötigen Standardisierungen bereitstellen, die eine rasche Diffusion des Modells ermöglichen.

Für die Personalplanung von **ChemKit** ergibt sich folgendes Bild:

Jahr	2008	2009	2010
Best Case	1 neuer Mitarbeiter	6 neue Mitarbeiter	1 neuer Mitarbeiter
Likely Case		4 neue Mitarbeiter	1 neuer Mitarbeiter
Worst Case		2 neue Mitarbeiter	

*Abbildung 30: Personalplanung: Best, Likely und Worst Case*

**ChemKit** wird je nach Auftragslage und Arbeitsaufwand in den folgenden Jahren das Team durch neue Mitarbeiter verstärken.

Neu hinzukommende Mitarbeiter müssen über eine fundierte technisch-chemische bzw. verfahrenstechnische Ausbildung und die für die Projekte nötigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse verfügen. Gutes Auftreten im Umgang mit Kunden wird vorausgesetzt. Die neuen Mitarbeiter werden in der Einarbeitungsphase durch die schon erfahrenen Kollegen unterstützt. Da in den weiteren Jahren eine Expansion von **ChemKit** nach Europa (mit Schwerpunkt Osteuropa) geplant ist, wären entsprechende Fremdsprachenkenntnisse von Vorteil.

Die Kompetenzen des Teams werden zusätzlich durch externe Experten erweitert und ergänzt:

Für rechtliche Belange wird ein Wirtschaftsjurist als externer Berater hinzugezogen. Dieser sollte bereits über einschlägige Erfahrung im Bereich des Chemikalienrechts verfügen. Sein Expertenwissen wird im Bereich der Vertragsgestaltung benötigt, um Profit-Sharing und Risikoverteilung zwischen den Parteien zu regeln.

Ein Steuerberater berät das Gründerteam hinsichtlich der Bilanzerstellung und Steueroptimierung.

## 8. Umsetzungsplanung

Aufbauend auf der geplanten Wachstumsentwicklung hin zur Etablierung von **ChemKit** am nationalen und internationalen Consulting-Markt werden folgende Meilensteine als zentral für die nächsten fünf Jahre definiert:

	2007				2008	2009	2010	2011
	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q				
Gründung: <b>ChemKit</b> goes live!								
Markteintritt bei KMU (Ö): 1. Projekt								
Abschluss des 10. Projekts								
Break-even erreicht								
Markteintritt bei Großunternehmen (Ö)								
Abschluss des 50. Projekts								
Abschluss des 100. Projekts								
65% Marktanteil (Ö)								
€ 1,5 Mio. Umsatz								
€ 1 Mio. Gewinn								
4 zusätzliche Mitarbeiter								
Abschluss des 150. Projekts								
Anbahnung internat. Kooperationen; Zusammenarbeit mit intern. Organisationen								
Erste europäische/ internationale Projektabschlüsse								

**Abbildung 31: Abbildung der Unternehmensziele/Meilensteine**

Nach abgeschlossener Vorbereitungsphase kommt es Ende März 2007 zur tatsächlichen Gründung von **ChemKit**. Dies stellt somit den Start der Beratungstätigkeit dar. Bis zum zweiten Quartal 2008, ab dem das Dienstleistungsangebot auch an österreichische Großunternehmen herangetragen wird, konzentriert sich das Team von **ChemKit** auf eine intensive, persönliche und kompetente Beratung von Klein- und Mittelbetrieben in Österreich.

Bereits im zweiten Jahr nach der Gründung liegt der angestrebte Marktanteil (likely case) von **ChemKit** bei beeindruckenden 65%. Hauptgrund für diese erfreuliche Entwicklung ist vor allem die (noch) geringe Konkurrenz am Beratungsmarkt für Chemikalien-Leasing. In den Folgejahren muss mit einem leichten Absinken der Quote gerechnet werden.

2009 stellt zudem jenes Jahr dar, in welchem erstmals die Umsatzgrenze von € 1,5 Million erreicht und überschritten wird, wobei ein Gewinn von € 1 Mio. lukriert wird. Die Projektzusammenarbeit mit Groß-, Klein- und Mittelbetrieben erweist sich als profitabel und lässt auf wachsende Umsätze und Gewinne in den folgenden Jahren schließen.

Mit der steigenden Zahl von durchgeführten Projekten und dem vergrößerten Kreis potentieller Beratungskunden (Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe) ist im Jahr 2009 des weiteren mit der Notwendigkeit zur Aufnahme weiterer Mitarbeiter zu rechnen. Dem so erweiterten Team von **ChemKit** stehen somit genug Personalressourcen zur Verfügung, um ab dem Jahr 2010 auch den Einstieg am europäischen Consultingmarkt zu wagen. Die Anbahnung und konkrete Umsetzung von europaweiten Chemikalien-Leasing-Kooperationen stellt für **ChemKit** einen bedeutsamen und substantiellen Schritt in der Weiterentwicklung zum international anerkannten Beratungsunternehmen dar.

Das Erreichen des Break-even im 3. Quartal 2007 gilt als wichtiger Markstein für **ChemKit**. Das Überschreiten der Gewinnschwelle verdeutlicht, dass die Geschäftspolitik und das Leistungsangebot Anklang am heimischen Markt finden und **ChemKit** bereits genügend Projekte betreuen konnte, um allfällige Kosten zu decken und zusätzlich Gewinne zu erwirtschaften.

Als finaler Entwicklungsschritt ist ab dem Ende des Jahres 2010 und mit Beginn 2011 die Kontaktaufnahme mit internationalen Organisationen einzuleiten. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Herantreten an die UNIDO, da diese bereits zahlreiche Chemikalien-Leasing-Projekte auf internationalen Märkten betreut und somit über wertvolle Erfahrungen und Kontakte verfügt. Aus der Zusammenarbeit mit diesen Institutionen erhofft sich **ChemKit**, bereits im Jahr 2011 erste internationale Projekte durchgeführt und somit das Tor für weitere Chemikalien-Leasing-Kooperationen auf weltumfassender Ebene geöffnet zu haben.

## 9. SWOT-Analyse

<p><b>S</b>trengths</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abdeckung aller bei der Vertragsgestaltung zwischen Chemikalienanbieter und -anwender relevanten Bereiche (Technik, Chemie, Wirtschaft, Recht)</li> <li>✓ Einzigartige Kooperations- und Profit-Sharing-Modelle</li> <li>✓ Durchführbarkeit und Profitabilität der Geschäftsidee ist durch Pilotprojekte bewiesen</li> <li>✓ Konzentration auf Chemikalien-Leasing erlaubt klare Positionierung von <b>ChemKit</b> in der Consultingbranche</li> </ul>	<p><b>W</b>eaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zu Beginn am Markt noch nicht etabliert; fehlende Referenzkunden und fehlende eigene Pilotprojekte</li> <li>✓ In der Startphase geringe Umsätze</li> <li>✓ Weiterempfehlung durch Mundpropaganda erschwert, weil Kunden den Wettbewerbsvorteil Chemikalien-Leasingstrategie geheim halten wollen</li> </ul>
<p><b>O</b>pportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Makro-Trend in Richtung nachhaltiger Umweltschutz und soziale Verantwortung eröffnet z.B. Marketing-Möglichkeiten für an CL teilnehmende Unternehmen</li> <li>✓ Zunehmende Verschärfung der europäischen Chemiewirtschaft (REACH)</li> <li>✓ Öffentliche Förderungen der Beratungskosten verringern die Umstiegskosten für den Kunden substantiell</li> <li>✓ Öffentliche Organisationen forcieren Chemikalien-Leasing (Lebensministerium, UNIDO)</li> </ul>	<p><b>T</b>hreats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nachahmung des Consulting-Modells durch Konkurrenten</li> <li>✓ Chemikalienanbieter bieten Chemikalien-Leasing-Beratung selbst an</li> <li>✓ Rechtliche Anforderungen im Umgang mit Chemikalien werden stark aufgelockert</li> <li>✓ Abwanderung von Produktionsbetrieben, in denen Chemikalien eingesetzt werden, in Billiglohnländer</li> <li>✓ Förderung des Bundesministeriums für Chemikalien-Leasing wird eingestellt bzw. die Voraussetzungen dafür zum Nachteil für <b>ChemKit</b> geändert</li> <li>✓ Technische Innovationen, die den Einsatz von Chemikalien in vielen Prozessen eliminieren, finden statt</li> </ul>

Abbildung 32: SWOT-Analyse

**ChemKit** ist nicht nur ein beratendes Unternehmen, sondern ermöglicht – in Kooperation mit einem Chemikalienanbieter – das Outsourcing betrieblicher Prozesse, die nicht zur Kernkompetenz der Kunden gehören. **ChemKit** bietet alle für die erfolgreiche Implementierung von Chemikalien-Leasing benötigten Fachbereiche aus einer Hand (Technik, Chemie, Wirtschaft, Recht) und konzentriert sich in seiner Beratungstätigkeit allein auf Chemikalien-Leasing. Dies erlaubt eine klare und einzigartige Positionierung auf dem Consulting-Markt. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz erlangt **ChemKit** durch seine ausgefeilten Profit-Sharing Angebote zur Herbeiführung von Win-Win-Situationen und die enge Kooperation mit dem Chemikalienanbieter, die höchste Effektivität und Effizienz des Chemikalieneinsatzes garantiert.

Als Start-up kann **ChemKit** noch auf keine eigenen Pilotprojekte und Referenzkunden verweisen. Der österreichische Consultingmarkt bietet hier eine attraktive Nische, um sich zu etablieren. Die Durchführbarkeit und Profitabilität der Geschäftsidee ist durch etliche Pilotprojekte bewiesen, was in der Startphase als vertrauensfördernde Referenz für potentielle Kunden wirkt.

Nachhaltigkeit und effizienter Einsatz von Ressourcen sind DIE Schlagwörter unserer Zeit und spiegeln das gesteigerte Umweltbewusstsein der Gesellschaft wider. Produzierende Betriebe sind durch diese Entwicklung zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln angeleitet, was einen starken Förderfaktor für die Implementierung von Chemikalien-Leasing darstellt. Dieser Trend wird auch in der Chemiewirtschaft der EU verfolgt – REACH ist ein einheitliches System zur Registrierung, Evaluierung und Autorisierung von Chemikalien und wird Mitte 2007 in Kraft treten. Die Kooperation mit **ChemKit** schafft für Chemikalienanbieter die nötigen Voraussetzungen zur Erreichung der REACH-Vorgaben. Für Chemikalienanwender ergibt sich der gänzliche Wegfall aller REACH-Verpflichtungen. **ChemKit** kann die globalen bzw. internationalen Entwicklungen für seine Etablierung am österreichischen Markt und sein weiteres Wachstum nutzen. Namhafte Organisationen wie das österreichische Lebensministerium sind äußerst engagierte Unterstützer des neuen Modells. So setzen attraktive Förderungen des Lebensministeriums die finanzielle Hemmschwelle für Unternehmen herab, die Dienste von **ChemKit** in Anspruch zu nehmen.

Die grundsätzliche Imitierbarkeit des Geschäftsmodells setzt voraus, dass die Marktposition sofort nach Geschäftsgründung gestärkt werden muss. Alle Ressourcen sollten sich auf den Kundenakquisitionsprozess konzentrieren. **ChemKit** muss seine Pionierposition nutzen, um sich als DER führende Berater im Bereich des Chemikalien-Leasings zu etablieren und so Eintrittsbarrieren gegenüber potentiellen Konkurrenten zu errichten. Ebenso wäre denkbar, dass Chemikalienanbieter selbst und ohne Kooperation mit **ChemKit** Chemikalien-Leasing anbieten möchten. Wie aus Gesprächen mit Frau Dr. Schwager (UNIDO) deutlich hervorging, bedarf es bei Chemikalien-Leasing-Projekten jedoch unbedingt eines „unparteiischen Dritten“, der die Einhaltung der technischen Bedingungen der Prozesse (z.B. die optimale Durchlaufzeit für mit Pulver zu beschichtende Metallteile) bzw. die Einhaltung der vereinbarten Qualitätsstandards überwacht, so dass weder der Chemikalienanbieter noch der –anwender den Projektpartner übervorteilen kann. **ChemKit** wird die Wichtigkeit eines unparteiischen Dritten den beteiligten Parteien in seinen Marketingaktivitäten eindringlich kommunizieren.

Weitere Bedrohungen für die gewinnbringende Realisierung von **ChemKit** wären der Wegfall der zugesagten Förderungen durch das Lebensministerium sowie ein grundlegender Wandel in der europäischen Chemiewirtschaft. Hier könnte z.B. die Konkurrenz um die Attraktivität als Wirtschaftsstandort mit Transformationsländern zu einer starken Lockerung der Auflagen im Umgang mit Chemikalien führen. Ebenso wäre denkbar, dass für Chemikalien-Leasing geeignete österreichische Anwenderbetriebe ihre Produktion in Billiglohnländer verlegen. Bis derartig substantielle Änderungen des politischen, rechtlichen und strukturellen Umfelds jedoch greifen können, wird **ChemKit** seine Tätigkeit auf internationaler Ebene ausgeweitet haben. Die erfolgreichen Pilotprojekte der UNIDO in etlichen Transformationsländern beweisen zudem, dass das Modell des Chemikalien-Leasings nicht nur durch den Umweltnutzen und die Einhaltung gesetzlicher Auflagen, sondern vor allem durch seine monetäre Attraktivität punkten kann.

## 10. Finanzplan

### 10.1. Aufwände

Da es sich bei **ChemKit** um ein reines Beratungsunternehmen handelt, ist die Finanzplanung relativ einfach strukturiert. Im ersten Jahr fallen neben den Gründungskosten (Firmenbucheintragung, Notar, Gebühren, u.ä.) nur noch einmalige Investitionen in Büro- und Geschäftsausstattung sowie laufende Kosten an. Hohe Bedeutung wird vor allem den Marketingkosten beigemessen, welche in den ersten Monaten besonders hoch ausfallen. Darunter fallen u.a. Informationsveranstaltungen, Messeauftritten, Workshops, Drucksorten (Visitenkarten, Prospekte, Werbematerial), Erstellung der Homepage, etc. Das Eigenkapital in Höhe von € 35.000 soll von den Gesellschaftern zur Gänze aufgebracht werden.

Nachfolgend werden die kostenintensivsten Posten für das Gründungsjahr 2007 dargestellt.

Personalkosten	€ 66.840,00
KFZ-Aufwand (Anfangszahlung + monatliche Leasingraten)	€ 38.388,00
Geschäftsraummiete (inkl. BK und Kautions)	€ 13.700,00
Marketing	€ 11.500,00
Reiseaufwand	€ 6.000,00

*Abbildung 33: Größte Investitionsposten im Gründungsjahr*

#### Personalkosten

Zugunsten der Unternehmensgründung sind die Gesellschafter bereit, zu Beginn auf ein hohes Gehalt zu verzichten. Im ersten Jahr wird jeder Gesellschafter € 21.000 brutto (dies entspricht einem Monatsbezug von € 1.500) verdienen. Erst mit zunehmendem Unternehmenserfolg und -wachstum werden sich diese Bezüge erhöhen. Im vierten Jahr (2010) erhält jeder Gesellschafter einen monatlichen Bruttolohn von € 3.500. Für Aufgaben, die nicht vollständig in die Kompetenzen des Gründerteams fallen, werden externe Dienstleister wie etwa ein Steuerberater und ein Rechtsanwalt in Anspruch genommen, deren Bezüge auf Stundenbasis kalkuliert werden. Statt einem eigenen Sekretariat wird ab März 2007 für 16 Monate das Angebot eines Büroserviceanbieters wie beispielsweise eBüro AG<sup>19</sup> genutzt, da die administrativen Tätigkeiten in dieser Zeit noch sehr einfach strukturiert sind. Die ständige (telefonische) Erreichbarkeit ist somit garantiert. Der Sekretariatsdienstleister nimmt Anrufe entgegen, koordiniert Termine und leitet Informationen weiter. Das progressiv gestaltete Verrechnungsmodell eines solchen eBüros stellt sich im Gründungsjahr als besonders attraktiv heraus, wenn man diesem die hohen Fixkosten eines fest angestellten Sekretariats gegenüberstellt. Diese wird erst in der zweiten Jahreshälfte 2008 mit dem wachsenden Erfolg von **ChemKit** angestellt.

3 x Gesellschafter	€ 54.000,00
Externe Dienstleister (Steuer- und Rechtsberatung)	€ 7.840,00
eBüro	€ 5.000,00

*Abbildung 34: Aufstellung der Personalkosten*

<sup>19</sup> [www.ebuero.de](http://www.ebuero.de)

## 10.2. Umsatzplanung

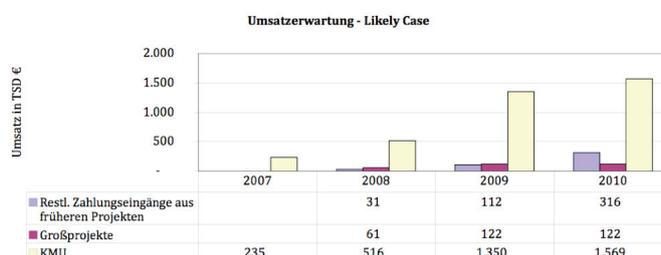
	KMU Projekte Beratung Ø € 3.000	KMU Projekte abgeschlossen Ø € 11.600	Großprojekte Beratung Ø € 6.000	Großprojekte abgeschlossen Ø € 91.000	Umsatz
1. Jahr	9	26	0	0	€ 235.000
2. Jahr	20	57	1	1	€ 608.000
3. Jahr	50	150	2	2	€ 1.584.000
4. Jahr	59	174	2	2	€ 2.007.000

Auf Grund des Verrechnungsmodells fließen einige Zahlungen aus dem Profit-Sharing erst in den Folgejahren ein.

Abbildung 35: Planung der Umsätze und der Anzahl der Projekte 2007-2010

Die Zahlungseingänge errechnen sich aus dem Kalkulationsmodell im Marketingteil. Sie umfassen Einkünfte aus der Beratung und Umsetzung sowohl im KMU- als auch im Großunternehmensbereich.

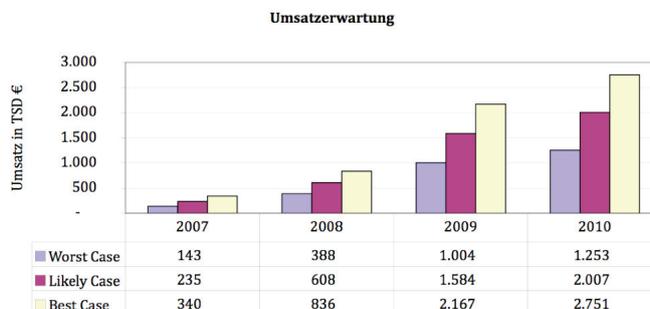
Abbildung 36: Umsatzerwartung von ChemKit



### Szenario Management:

Nachfolgend werden drei Szenarien in ihren Umsatzerwartungen gegenübergestellt. Die Basis für die Berechnung der Streuwerte liefert die Theorie der Diffusionskurve<sup>20</sup> von Innovationen. Es wird von einer 50%igen Sättigung am österreichischen Markt nach 10 Jahren ausgegangen. Diese Schätzung beruht auf dem analogen Markt der „Responsible Care“. Für die Streuwerte der Worst- und Best-Case-Szenarien wurden erwartete Marktanteile von ChemKit zu Hilfe gezogen, wonach zum einen von einer 30%igen und zum anderen von einer 70%igen Sättigung ausgegangen wurde.

Abbildung 37: Best, Likely und Worst Case der erwarteten Umsatzentwicklung 2007-2010



Auf den nächsten Seiten folgen die detaillierten Aufstellungen von: Finanzplan, Bilanzen, GuV und Kennzahlen (jeweils im Likely Case).

<sup>20</sup> Diffusionskurve von Innovationen (Details siehe Anhang)

# Finanzplan

		In Euro															
		2007															
		Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
		Plan															
		In Euro															
		Plan															
<b>I. Cash-flow</b>																	
Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag		-31.497,83	-12.326,59	-15.204,15	-2.440,04	4.730,45	11.749,60	12.063,74	12.167,14	19.236,73	19.494,19	13.031,73	4.966,39	26.756,55	274.712,41	794.780,86	1.046.242,44
+/- AfAZuschreibung		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00	3.200,00	4.500,00	5.050,00
+/- Rückstellungen		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= Saldo Cash-flow</b>		<b>-31.297,83</b>	<b>-12.126,59</b>	<b>-15.004,15</b>	<b>-2.240,04</b>	<b>4.930,45</b>	<b>11.949,60</b>	<b>12.263,74</b>	<b>12.367,14</b>	<b>19.436,73</b>	<b>19.694,19</b>	<b>13.231,73</b>	<b>5.166,39</b>	<b>29.156,55</b>	<b>277.912,41</b>	<b>799.280,86</b>	<b>1.051.292,44</b>
<b>II. Working Capital</b>																	
+/- Forderungen a. Lieferungen u. Leistungen		0,00	0,00	0,00	-13.200,00	-9.600,00	-9.600,00	0,00	0,00	-9.600,00	0,00	0,00	19.200,00	-22.800,00	-38.020,00	-97.540,00	-42.300,00
+/- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Handelswaren		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Halb- und Fertigfabrikate		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Sonstige Forderungen		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Umsatzsteuerforderung		-7.180,00	-924,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.253,60	-2.908,00	-12.265,60	0,00	0,00	0,00
+/- Verbindlichkeiten aus Lieferungen u. Leistungen		0,00	0,00	0,00	720,00	720,00	720,00	0,00	0,00	720,00	0,00	0,00	-1.440,00	1.440,00	-240,00	1.920,00	480,00
+/- sonstige Verbindlichkeiten		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Umsatzsteuerschuld		0,00	0,00	5.696,00	2.014,00	4.008,00	2.828,00	1.434,00	40,00	1.394,00	1.434,00	0,00	0,00	18.848,00	13.290,93	31.873,33	13.940,00
+/- Rechnungsabgrenzungsposten		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= Saldo Working Capital</b>		<b>-7.180,00</b>	<b>-924,00</b>	<b>5.696,00</b>	<b>-10.466,00</b>	<b>-4.872,00</b>	<b>-6.052,00</b>	<b>1.434,00</b>	<b>40,00</b>	<b>-7.486,00</b>	<b>1.434,00</b>	<b>-1.253,60</b>	<b>14.852,00</b>	<b>-14.777,60</b>	<b>-24.969,07</b>	<b>-63.746,67</b>	<b>-27.880,00</b>
<b>III. Langfristbereich</b>																	
+/- Investitionen		-12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12.000,00	-7.000,00	-4.000,00	-3.000,00
+/- langfristige Bankkredite/geförderte Darlehen		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= Saldo Langfristbereich</b>		<b>-12.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-12.000,00</b>	<b>-7.000,00</b>	<b>-4.000,00</b>	<b>-3.000,00</b>
<b>IV. Eigentümersphäre</b>																	
+/- Eigenkapital/Gesellschafterdarlehen		35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>= Saldo Eigentümersphäre</b>		<b>35.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>35.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>= Überschuss/Bedarf</b>		<b>-15.477,83</b>	<b>-13.050,59</b>	<b>-9.308,15</b>	<b>-12.706,04</b>	<b>58,45</b>	<b>5.897,60</b>	<b>13.697,74</b>	<b>12.407,14</b>	<b>11.950,73</b>	<b>21.128,19</b>	<b>11.978,13</b>	<b>20.018,39</b>	<b>37.378,95</b>	<b>245.943,34</b>	<b>731.534,19</b>	<b>1.020.412,44</b>
Zinsaufwand		128,98	237,74	315,30	421,19	420,70	371,55	257,41	154,01	54,42	0,00	0,00	0,00	2.648,60	0,00	0,00	0,00
Zinserträge		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,04	8,58	15,24	18,20	801,75	3.245,45	7.625,31
Bankguthaben/kurzfristiger Finanzbedarf		-15.477,83	-13.050,59	-9.308,15	-12.706,04	58,45	5.897,60	13.697,74	12.407,14	11.950,73	21.128,19	11.978,13	20.018,39	37.378,95	245.943,34	731.534,19	1.020.412,44
Bankguthaben/kurzfristiger Finanzbedarf (kum.)		-15.477,83	-28.528,42	-37.836,57	-50.542,61	-50.484,16	-44.586,57	-30.888,82	-18.481,69	-6.530,96	14.597,23	26.575,35	46.593,75	37.378,95	283.322,29	1.014.856,48	2.035.268,92

# Bilanzen

	in Euro																
	2006	2007						2008									
	Ist	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Ok	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
							Plan	Plan						Plan	Plan	Plan	Plan
<b>AKTIVA</b>																	
<b>A Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes</b>																	
<b>B Anlagevermögen</b>																	
I Immaterielle Vermögensgegenstände	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II Sachanlagen	0,00	11.800,00	11.600,00	11.400,00	11.200,00	11.000,00	10.800,00	10.600,00	10.400,00	10.200,00	10.000,00	9.800,00	9.600,00	9.600,00	13.400,00	12.900,00	10.850,00
III Finanzanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= Summe Anlagevermögen</b>	<b>0,00</b>	<b>11.800,00</b>	<b>11.600,00</b>	<b>11.400,00</b>	<b>11.200,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>10.800,00</b>	<b>10.600,00</b>	<b>10.400,00</b>	<b>10.200,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>9.800,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>13.400,00</b>	<b>12.900,00</b>	<b>10.850,00</b>
<b>C Umlaufvermögen</b>																	
I Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Handelswaren	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Halb- und Fertigfabrikate	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II Forderungen a. Lieferungen u. Leistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	13.200,00	22.800,00	32.400,00	32.400,00	32.400,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	22.800,00	22.800,00	60.820,00	158.360,00	200.860,00
Sonstige Forderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III Umsatzsteuerforderung	0,00	7.180,00	8.104,00	2.408,00	394,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV Kassenbestand u. Bankguthaben	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.619,35	17.364,39	37.378,95	283.322,29	1.014.856,48	2.035.268,92	
<b>= Summe Umlaufvermögen</b>	<b>0,00</b>	<b>7.180,00</b>	<b>8.104,00</b>	<b>2.408,00</b>	<b>13.594,00</b>	<b>22.800,00</b>	<b>32.400,00</b>	<b>32.400,00</b>	<b>32.400,00</b>	<b>42.000,00</b>	<b>49.619,35</b>	<b>59.364,39</b>	<b>60.178,95</b>	<b>60.178,95</b>	<b>344.142,29</b>	<b>1.173.216,48</b>	<b>2.235.928,92</b>
<b>D Rechnungsabgrenzungen</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe AKTIVA</b>	<b>0,00</b>	<b>19.980,00</b>	<b>19.704,00</b>	<b>13.808,00</b>	<b>24.794,00</b>	<b>33.800,00</b>	<b>43.200,00</b>	<b>43.000,00</b>	<b>42.800,00</b>	<b>52.200,00</b>	<b>59.619,35</b>	<b>69.164,39</b>	<b>69.778,95</b>	<b>69.778,95</b>	<b>357.542,29</b>	<b>1.186.116,48</b>	<b>2.246.778,92</b>
<b>PASSIVA</b>																	
<b>A Eigenkapital</b>																	
I Nominalkapital	0,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- ausstehende Einlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II Kapitalrücklagen	0,00	0,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
III Gewinnrücklagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV Bilanzgewinn/Bilanzverlust	0,00	-31.487,83	-46.072,87	-61.295,92	-63.755,01	-61.292,22	-49.580,90	-37.555,75	-27.875,97	-8.497,39	10.995,35	21.793,99	26.756,55	26.756,55	301.468,96	1.096.249,81	2.142.492,25
<b>= Summe Eigenkapital</b>	<b>0,00</b>	<b>3.502,17</b>	<b>-11.072,87</b>	<b>-26.295,92</b>	<b>-28.755,01</b>	<b>-26.292,22</b>	<b>-14.580,90</b>	<b>-2.555,75</b>	<b>7.324,03</b>	<b>26.502,61</b>	<b>45.995,35</b>	<b>56.793,99</b>	<b>61.756,55</b>	<b>61.756,55</b>	<b>336.468,96</b>	<b>1.131.249,81</b>	<b>2.177.492,25</b>
<b>B Einlagen stille Gesellschafter</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>C Unversteuerte Rücklagen</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>D Rückstellungen</b>																	
Pensions- u. Abfertigungsrückstellungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Rückstellungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>E Verbindlichkeiten</b>																	
<b>Banken</b>																	
Finanzbedarf (notw. Kreditrahmen)	0,00	15.477,83	30.776,87	40.103,92	52.829,01	55.038,22	49.178,90	35.519,75	25.399,97	13.507,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Langfristige Bankkredite	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Geforderte Darlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Erhaltene Anzahlungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbindlichk. Lieferungen u. Leistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	720,00	1.440,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	1.440,00	1.440,00	1.200,00	3.120,00	3.600,00
Gesellschafterdarlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.614,00	6.442,00	7.876,00	7.916,00	9.310,00	10.744,00	9.490,40	6.582,40	6.582,40	19.873,33	51.746,67	65.686,67
Umsatzsteuerschuld	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= Summe Verbindlichkeiten</b>	<b>0,00</b>	<b>15.477,83</b>	<b>30.776,87</b>	<b>40.103,92</b>	<b>53.549,01</b>	<b>60.092,22</b>	<b>57.780,90</b>	<b>45.555,75</b>	<b>35.475,97</b>	<b>25.697,39</b>	<b>13.624,00</b>	<b>12.370,40</b>	<b>8.022,40</b>	<b>8.022,40</b>	<b>21.073,33</b>	<b>54.866,67</b>	<b>69.286,67</b>
<b>F Rechnungsabgrenzungen</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe PASSIVA</b>	<b>0,00</b>	<b>19.980,00</b>	<b>19.704,00</b>	<b>13.808,00</b>	<b>24.794,00</b>	<b>33.800,00</b>	<b>43.200,00</b>	<b>43.000,00</b>	<b>42.800,00</b>	<b>52.200,00</b>	<b>59.619,35</b>	<b>69.164,39</b>	<b>69.778,95</b>	<b>69.778,95</b>	<b>357.542,29</b>	<b>1.186.116,48</b>	<b>2.246.778,92</b>
Summe AKTIVA - Summe PASSIVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

# Gewinn- u. Verlustrechnungen

	in Euro												in Euro											
	2007												2008				2009				2010			
	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Plan	%	Plan	%	Plan	%	Plan	%	Plan	%	Plan	%
<b>2006</b>	<b>ist</b>																							
<b>= Summe Umsatzerlöse</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	11.000,00	19.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	35.000,00	35.000,00	19.000,00	235.000,00	100,00	606.200,00	100,00	1.583.600,00	100,00	2.006.600,00	100,00	2.006.600,00	100,00	2.006.600,00	100,00
+/- Bestandsveränderungen (H + F)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
+ Aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
+ Erträge aus Anlagenabgang	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
+ Auflösung von Rückstellungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
+ Übrige betriebliche Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>= Betriebsleistung</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	11.000,00	19.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	35.000,00	35.000,00	19.000,00	235.000,00	100,00	606.200,00	100,00	1.583.600,00	100,00	2.006.600,00	100,00	2.006.600,00	100,00	2.006.600,00	
- Materialaufwand u. Aufw.f. bez. Leistg.	0,00	0,00	0,00	0,00	-800,00	-1.200,00	-1.800,00	-1.800,00	-1.800,00	-2.400,00	-2.400,00	-1.200,00	-15.600,00	-6,64	-12.000,00	-1,97	-31.200,00	-1,57	-36.000,00	-1,79	-36.000,00	-1,79	-36.000,00	
- Handelswareneinsatz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
- Personalaufwand	0,00	-7.268,85	-7.268,85	-7.268,85	-7.268,85	-7.268,85	-7.268,85	-7.268,85	-7.268,85	-7.268,85	-7.268,85	-7.268,85	-87.226,20	-37,12	-148.284,54	-24,38	-385.733,64	-24,36	-465.206,40	-23,18	-465.206,40	-23,18	-465.206,40	
- Abschreibungen	0,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-2.400,00	-1,02	-3.200,00	-0,53	-4.500,00	-0,28	-5.050,00	-0,25	-5.050,00	-0,25	-5.050,00	
- Sonstiger Aufwand	0,00	-23.900,00	-4.620,00	-7.420,00	-4.950,00	-5.180,00	-5.410,00	-5.410,00	-5.410,00	-5.840,00	-5.840,00	-5.380,00	-91.468,00	-38,92	-79.234,00	-13,03	-108.704,00	-6,67	-112.979,00	-5,63	-112.979,00	-5,63	-112.979,00	
<b>= Betriebsergebnis</b>	0,00	-31.368,85	-12.088,85	-14.888,85	-2.018,85	5.151,15	12.321,15	12.321,15	12.321,15	19.491,15	19.491,15	4.951,15	38.305,80	16,30	365.481,46	60,09	1.056.462,36	66,71	1.387.384,60	69,14	1.387.384,60	69,14	1.387.384,60	
+/- Erträge/Aufwände aus Beteiligungen u.ä.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
+ Zinserträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,20	0,01	801,75	0,13	3.245,45	0,20	7.625,31	0,38	7.625,31	0,38	7.625,31	
- Zinsaufwand	0,00	-128,98	-237,74	-315,30	-421,19	-420,70	-371,55	-257,41	-154,01	-54,42	0,00	0,00	-2.648,60	-1,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
<b>= Finanzergebnis</b>	0,00	-128,98	-237,74	-315,30	-421,19	-420,70	-371,55	-257,41	-154,01	-54,42	0,00	0,00	-2.630,40	-1,12	801,75	0,13	3.245,45	0,20	7.625,31	0,38	7.625,31	0,38	7.625,31	
<b>= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	0,00	-31.497,83	-12.326,59	-15.204,15	-2.440,04	4.730,45	11.749,60	12.063,74	12.167,14	19.236,73	19.494,19	4.966,39	35.675,40	15,18	366.283,21	60,22	1.059.707,81	66,92	1.394.989,91	69,52	1.394.989,91	69,52	1.394.989,91	
+ Förderungszuschüsse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
+ sonstige außerordentliche Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
- sonstige außerord. Aufwendungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
<b>= Außerordentliches Ergebnis</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	0,00	-31.497,83	-12.326,59	-15.204,15	-2.440,04	4.730,45	11.749,60	12.063,74	12.167,14	19.236,73	19.494,19	4.966,39	35.675,40	15,18	366.283,21	60,22	1.059.707,81	66,92	1.394.989,91	69,52	1.394.989,91	69,52	1.394.989,91	
- Steuern vom Einkommen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-8.918,85	-3,80	-91.570,80	-15,06	-284.926,95	-16,73	-348.147,48	-17,38	-348.147,48	-17,38	-348.147,48	
<b>= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag</b>	0,00	-31.497,83	-12.326,59	-15.204,15	-2.440,04	4.730,45	11.749,60	12.063,74	12.167,14	19.236,73	19.494,19	4.966,39	26.756,55	11,39	274.712,41	45,17	794.780,86	50,19	1.046.242,44	52,14	1.046.242,44	52,14	1.046.242,44	
+ Auflösung von Kapitalrücklagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
+/- Aufl. / Dot. von Gewinnrücklagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
+/- Aufl. / Dot. unverteilter Rücklagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
<b>= Jahresgewinn/-verlust</b>	0,00	-31.497,83	-12.326,59	-15.204,15	-2.440,04	4.730,45	11.749,60	12.063,74	12.167,14	19.236,73	19.494,19	4.966,39	26.756,55	11,39	274.712,41	45,17	794.780,86	50,19	1.046.242,44	52,14	1.046.242,44	52,14	1.046.242,44	
+/- Gewinnvortrag / Verlustvortrag Vorperiode	0,00	0,00	-31.497,83	-43.824,42	-59.028,57	-61.468,81	-56.738,16	-44.988,57	-32.924,82	-20.757,69	-1.520,96	17.973,23	31.004,95	0,00	26.756,55	4,40	301.468,96	19,04	1.096.249,81	54,63	1.096.249,81	54,63	1.096.249,81	
<b>= Bilanzgewinn / -verlust</b>	0,00	-31.497,83	-43.824,42	-59.028,57	-61.468,81	-56.738,16	-44.988,57	-32.924,82	-20.757,69	-1.520,96	17.973,23	31.004,95	26.756,55	11,39	301.468,96	49,57	1.096.249,81	69,23	2.142.492,25	106,77	2.142.492,25	106,77	2.142.492,25	
steuerlicher Verlustvortrag kumuliert	0,00																							

## Austria Wirtschaftsservice

	2007	2008	2009	2010
	Plan	Plan	Plan	Plan
Cash-flow in Euro	38.075,40	369.483,21	1.064.207,81	1.400.039,91
Cash-flow in % der Umsatzerlöse	16,20	60,75	67,20	69,77
Schulden tilgungsdauer in Jahren	-1,01	-0,94	-1,20	-1,87
Rentabilität des Gesamtkapitals in %	54,92	102,44	89,34	62,09
Eigenmittelquote in %	88,50	94,11	95,37	96,92

## 11. Finanzbedarf und Finanzierung

Aus den Gegenüberstellungen der relevanten Daten errechnet sich ein Finanzierungsbedarf für **ChemKit** im Gründungsjahr 2007 über rund **€ 51.000**. Der **Break-Even-Point** wird in diesem wahrscheinlich eintretenden Szenario für Oktober 2007 erwartet.

Die Finanzierung dieses Bedarfs soll aufgrund der relativ niedrigen Höhe über einen kurzfristigen Bankkredit mit einer Dauer von zirka sechs Monaten erfolgen. Auch wenn als Gesellschaftsform die GmbH gewählt wurde, soll dieser Kredit von den Gründern privat besichert werden.

## 12. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erwartete Entwicklung der Marktanteile am österreichischen Zielmarkt (Likely case) .....	1
Abbildung 2: Erwartete Umsatzentwicklung ChemKit 2007–2010 .....	2
Abbildung 3: Erwartete Gewinnentwicklung ChemKit 2007–2010 .....	2
Abbildung 4: Finanzbedarf im Gründungsjahr .....	2
Abbildung 5: Vergleich des traditionellen Geschäftsmodells mit Chemikalien-Leasing .....	3
Abbildung 6: Vorteile der beteiligten Parteien im Zuge von Chemikalien-Leasing .....	4
Abbildung 7: Geplante Eigentumsverteilung bei ChemKit .....	5
Abbildung 8: Abbildung der kurz- und mittelfristigen Unternehmensziele .....	6
Abbildung 9: Zusammenfassung der relevanten Erfolgsfaktoren zur Zielerreichung .....	7
Abbildung 10: Schematische Abbildung des neuen Chemikalien-Leasing-Geschäftsmodells von ChemKit .....	8
Abbildung 11: Übersicht der Kundennutzen bei Chemikalien-Leasing (Quelle: Jakl, 2003) .....	11
Abbildung 12: Übersicht der Nutzen von Chemikalienanbietern bei Chemikalien-Leasing (Quelle: Jakl, 2003) .....	12
Abbildung 13: Übersicht der Wachstumstreiber im Öko-Consulting (Quellen: Martinuzzi, FEACO, BDU) .....	14
Abbildung 14: Übersicht der Risiken im Öko-Consulting (Quelle: Martinuzzi) .....	15
Abbildung 15: Erwartetes Gesamtmarktvolumen 2007–2010 in Projekten .....	16
Abbildung 16: Erwartete Entwicklung der Marktanteile 2007–2010 in Prozent .....	16
Abbildung 17: Erwartete Entwicklung der Marktanteile 2007–2010 in Projekten .....	16
Abbildung 18: Marktsegmente nach Anwendungsverfahren .....	17
Abbildung 19: Übersicht und Vergleich der Konkurrenten von ChemKit .....	18
Abbildung 20: Likely Case: Umsatz und Projektanzahl im KMU-Markt in den ersten vier Jahren .....	22
Abbildung 21: Phase 1 der Umsetzung von Chemikalien-Leasing im Basismodell .....	23
Abbildung 22: Phase 2 der Umsetzung von Chemikalien-Leasing im Basismodell .....	23
Abbildung 23: Phase 3 der Umsetzung von Chemikalien-Leasing im Basismodell .....	23
Abbildung 24: Phase 4 der Umsetzung von Chemikalien-Leasing im Basismodell .....	24
Abbildung 25: Umsätze von ChemKit und -Kundeneinsparungen Jahr 1 bis 5 eines Projekts im Basismodell .....	24
Abbildung 26: Geschäftsanbahnung bei Großprojekten .....	25
Abbildung 27: Tätigkeiten und Geldflüsse im Jahr 1 der Umsetzung eines Großprojekts .....	25
Abbildung 28: Tätigkeiten und Geldflüsse Jahre 2–4 der Umsetzung eines Großprojekts .....	25
Abbildung 29: Verlauf des Umsatzes von ChemKit und der-Kundeneinsparungen Jahr 1 bis 5 eines Großprojekts .....	26
Abbildung 30: Personalplanung: Best, Likely und Worst Case .....	27
Abbildung 31: Abbildung der Unternehmensziele/Meilensteine .....	29
Abbildung 32: SWOT-Analyse .....	31
Abbildung 33: Größte Investitionsposten im Gründungsjahr .....	33
Abbildung 34: Aufstellung der Personalkosten .....	33
Abbildung 35: Planung der Umsätze und der Anzahl der Projekte 2007–2010 .....	34
Abbildung 36: Umsatzerwartung von ChemKit .....	34
Abbildung 37: Best, Likely und Worst Case der erwarteten Umsatzentwicklung 2007–2010 .....	34

## 13. Anhang

1.	Literaturverzeichnis .....	I
2.	Experten-Runde: .....	II
3.	Marktbefragung – Großunternehmen .....	III
4.	Marktbefragung – Klein- und Mittelbetriebe .....	IV
5.	Pilotprojekte .....	VI
5.1.	UNIDO: Chemical Leasing in Egypt (Folder 1) .....	VI
5.2.	UNIDO: Chemical Leasing in Mexico (Folder 2) .....	VII
5.3.	UNIDO: Chemical Leasing in the Russian Federation (Folder 3) .....	VIII
5.4.	CPS case – Pilot 1 .....	IX
5.5.	CPS case – Pilot 2 .....	X
5.6.	CPS case – Pilot 3 .....	XI
5.7.	CPS case – Pilot 4 .....	XIII
6.	Berechnung der Einsparungspotenziale .....	XV
7.	Berechnung der Marktanteile .....	XVI
8.	Diffusionskurve .....	XVIII
9.	Finanztabellen (Likely Case) .....	XIX

## 1. Literaturverzeichnis

### Literaturquellen:

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. Facts & Figures zum Beratermarkt 2005/2006 (pdf)

FEACO – European Federation of Management Consultancies Associations. Survey of the European Management Consultancy Market, 2004.

Jakl, Thomas/Joas, Reinhard/Nolte, Rainer/Schott Rudolf/Windsperger, Andreas. "Chemikalien-Leasing". Springer Verlag, Wien, 2003.

KMU Forschung Österreich (PDF 3. Quartal 2006)

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm. Marketing-Management. 10. Auflage. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 2001.

Martinuzzi, Andre. "Erfolg im Öko-Consulting". Hampp, Mering, 1. Auflage, September 2005.

Moser, Frank. Diplomarbeit: "Chemikalien Leasing und die Verringerung negativer externer Effekte: Der "Property Rights" Ansatz. Genf, 2005.

Schriftenreihe des BLMFUW. "Chemikalien-Leasing: Modell für eine nachhaltige Stoffwirtschaft", Band 13/2002. 2. Auflage, 2003.

### Internetquellen:

<http://automotive.henkel.com/Services/Chemical+Management/Overview/Benefits.htm> (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://reach-info.de/> (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://www.achema.de/> (letzter Zugriff: 15.01.2007)

<http://www.bipro.de/> (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://www.chemicalstrategies.org/> (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://www.cmsforum.org/index.html> (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://www.ebuero.de> (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://www.fcio.at/> (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://www.feaco.org/content/content2.php?CatID=148&NewsID=406> (letzter Zugriff, 18.01.2007)

[http://www.gm.com/company/gmability/sustainability/reports/02/000\\_navigation/030\\_printable/env.pdf](http://www.gm.com/company/gmability/sustainability/reports/02/000_navigation/030_printable/env.pdf) (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://www.haastcm.com/> (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://www.umweltbundesamt.at/umweltschutz/chemikalien/reach/> (letzter Zugriff: 18.01.2007)

<http://www.vienna-tec.at/> (letzter Zugriff: 15.01.2007)

## 2. *Experten-Runde:*

### ★ **Dr. Reinhard Joas**

Geschäftsführer BIPRO GmbH – Beratungsgesellschaft für integrierte Problemlösung

e-mail: [reinhard.joas@bipro.de](mailto:reinhard.joas@bipro.de)

Art der Kooperation: Experteninterview in München (09. November 2006), E-Mailverkehr

### ★ **Dr. Thomas Jakl**

Leiter der Abteilung V/2: Stoffbezogener Umweltschutz und Chemikalienpolitik

e-mail: [thomas.jakl@lebensministerium.at](mailto:thomas.jakl@lebensministerium.at)

Art der Kooperation: Experteninterview in Reichenau (13. Oktober 2006), Meeting im österreichischen Lebensministerium (02. November 2006), Telefonate, E-Mailverkehr

### ★ **Mag. Walter Beyer**

Inhaber BUK Beyer Umwelt + Kommunikation

email: [office@beyer.at](mailto:office@beyer.at)

Art der Kooperation: Experteninterview bei BUK Beyer, Wien (17. November 2006)

### ★ **Dr. Petra Schwager**

Abteilung: Energy and Cleaner Production UNIDO

email: [p.schwager@unido.org](mailto:p.schwager@unido.org)

Art der Kooperation: Experteninterview im UNIDO Hauptquartier, Wien (14. November 2006), E-Mailverkehr

### ★ **Dipl.-Kfm. Steffen Säcker**

Business Development Manager SAFECHEM Europe GmbH, Düsseldorf

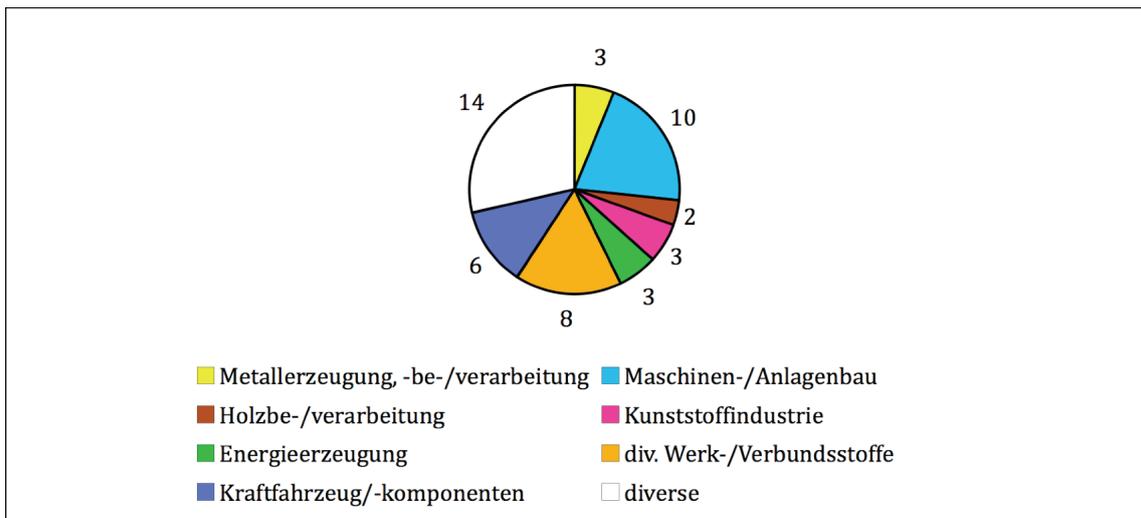
email: [ssaecker@dow.com](mailto:ssaecker@dow.com)

Art der Kooperation: Telefonat (08. November 2006)

### 3. Marktbefragung – Großunternehmen

Im Zuge einer E-Mail-Befragung wurde bei 49 österreichischen Unternehmen das Interesse an der Implementierung von Chemikalien-Leasing in ihrem Betrieb erhoben. Ziel dieser Umfrage war die Evaluierung der Wahrscheinlichkeit, Großunternehmen als potentielle Kunden von **ChemKit** einstufen zu können.

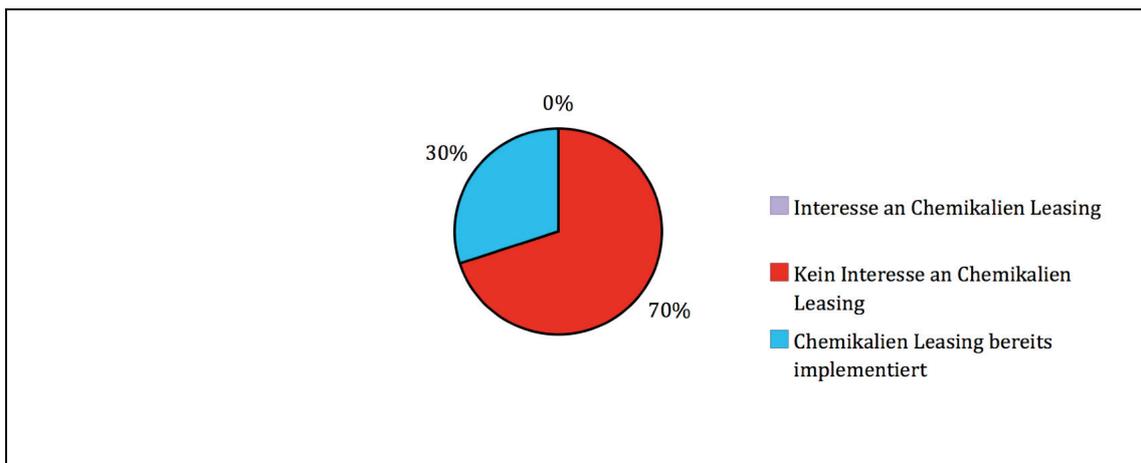
- ★ Österreichische Großunternehmen (Anzahl der Mitarbeiter  $\geq 100$ )
- ★ 49 gesendete E-Mails an die jeweils zuständigen Abteilungen
- ★ Branchenverteilung: basierend auf den 12 möglichen Anwendungsbereichen von Chemikalien-Leasing



Befragte Branchen

Ergebnis:

- ★ 10 Antworten



Interesse an Chemikalien-Leasing

## 4. *Marktbefragung – Klein- und Mittelbetriebe*

Mittels Snowball-Sampling wurden Geschäftsführer bzw. Entscheidungsträger von österreichischen KMU, die Chemikalien in ihrem Betrieb anwenden (Maschinenbauer; Druckerei; Medizinisches bzw. chemisches Labor; Laborgerätehandel, der Chemikalien zur Reinigung einsetzt; in größerem Umfang Spezialitäten produzierende Apotheken) befragt. Ziel dieser Befragung war einerseits, das Interesse an Chemikalien-Leasing auszuloten, andererseits ein für KMU attraktives Pricing-Modell zu entwickeln.

Von den acht befragten Personen waren fünf an der Idee des Chemikalien-Leasing interessiert, wobei als überzeugendste Argumente für die Umstellung Kostenreduktion, das Abgeben von auflagenbehafteten Prozessen und der Umweltnutzen genannt wurden. Die restlichen drei Befragten gaben an, dass ihr mit dem Chemikalieneinsatz im Betrieb verbundener Aufwand wohl zu gering sei, um den Aufwand einer Umstellung in Kauf zu nehmen.

Ausgehend von der Einschätzung, eines erfahrenen Controllers, dass KMU bei derartigen Projekten mit einer Amortisationsdauer von einem halben, maximal einem Jahr rechnen würden, wurde ein Pricing-Modell mit einmaliger Zahlung bei der Implementierung von Chemikalien-Leasing und Beteiligung an den Kosteneinsparungen in den Folgejahren entwickelt.

Die parallel dazu durchgeführte mündliche Befragung von KMU-Entscheidungsträgern bestätigte diese Einschätzung:

Sieben Personen gaben an, dass sie bei einem jährlichen Einsparungspotential von 6000 Euro 3000 Euro jährlich an das fiktive Consultingunternehmen zahlen würden.

Eine Auskunftsperson gab folgendes zu bedenken: *„Und wer garantiert mir, dass es nicht nach ein paar Jahren einen besseren Prozess gibt als den, den das Consultingunternehmen in meinem Betrieb implementiert hat?“* Dieser gerechtfertigte Einwand findet seine Berücksichtigung in der zeitlich begrenzten Vertragsdauer von **ChemKit** und Anwenderbetrieb.

Eine befragte Person gab an, wegen des Umweltnutzens sogar sämtliche Einsparungen an das Consultingunternehmen weitergeben zu wollen, sofern die Umstellung keinen negativen Auswirkungen auf ihr Personal (Personalkürzung, Motivationsverlust) hätte.

**Auszug aus der Email:**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wir sind Studenten der Wirtschaftsuniversität Wien und untersuchen im Rahmen eines Projekts des Instituts für Entrepreneurship und Innovation die Umsetzungspotentiale eines neuen Geschäftsmodells: Chemikalien-Management.

Grundidee dabei ist es, jene betrieblichen Prozesse in Unternehmen, in denen Chemikalien eingesetzt werden (z.B. Reinigen, Entfetten, Schmieren, Beizen, ...), zu optimieren. Durch eine neuartige dienstleistungsorientierte Kooperation zwischen einem Chemikalienanbieter und einem Chemikalienanwender lassen sich enorme Einsparungspotentiale (Ressourcen, Kosten, Arbeitsaufwand) realisieren. Zur Gewährleistung einer größtmöglichen Umsetzungseffizienz wird die Implementierung des Geschäftsmodells von einem auf Chemikalien-Management spezialisierten Consultingunternehmen betreut und koordiniert.

Neben beträchtlichem Umweltnutzen (Chemikalienreduktion in Österreich um 53.000 t/Jahr) ließen sich auch attraktive wirtschaftliche Vorteile – z. B. geringere Kosten für Stoffmanagement und Personal – erzielen. Der größte Vorteil für den Chemikalien-Anwender liegt jedoch im Wegfall seines Aufwandes für den Chemikalien-Management-Prozess.

Da Sie in Ihrem Unternehmen Chemikalien einsetzen, würden wir im Rahmen einer Marktforschungsstudie gerne unverbindlich von Ihnen wissen (bitte ankreuzen):

- Ja, wir hätten grundsätzlich Interesse an der Implementierung des neuen Geschäftsmodells
- Nein, wir haben grundsätzlich kein Interesse
- Wir kooperieren bereits mit einem Chemikalienanbieter, um unsere Prozesse zu optimieren

Sie würden uns mit einer raschen Antwort sehr helfen.

Mit freundlichen Grüßen,

## 5. Pilotprojekte

Aus folgenden bereits realisierten Projekten (international/lokal) können erste Ergebnisse zur Realisierung und Effizienz von Chemikalien-Leasing abgeleitet werden.

- ★ UNIDO: Chemical Leasing in Egypt (Folder 1)
- ★ UNIDO: Chemical Leasing in Mexico(Folder 2)
- ★ UNIDO: Chemical Leasing in the Russian Federation (Folder 3)
- ★ CPS cases Pilot 1<sup>21</sup>: Chemikalien Leasing bei Metallreinigung (Pero Innovative Services; BIPRO GmbH)
- ★ CPS cases Pilot 2: Chemikalien Leasing bei Wiederaufbereitung von Wärmeträgeröl (BOREALIS GmbH; ECOTEC)
- ★ CPS cases Pilot 3: Chemikalien Leasing bei Entlackung (Alfit AG; Tiefenbacher GmbH, BUK Beyer)
- ★ CPS cases Pilot 4: Entwicklung von Methoden zur Identifizierung von Ansatzpunkten für Chemikalien Leasing (DENKSTATT)

### 5.1. UNIDO: Chemical Leasing in Egypt (Folder 1)

---

<sup>21</sup> CPS Cases 1-4: Chemical Product Services, a study on behalf of the European Commission; erhalten von Dr. Thomas Jakl, Lebensministerium.

## Participating Companies

Three couples of companies are currently involved in the Chemical Leasing project.

Status of implementation:

- Assessment of current situation – data collection and technical experiments
- Cost-benefit analysis



Zinc Ash

**El-Sewedy Co.** (supplier) is a large private sector group consisting of

13 companies mainly focusing on metal finishing industries.

### Zinc Misr S.A.E

(user) is a small private company focusing its business on zinc management and recovery from various industries.

Zinc Bath

### Coatech for Chemical Industries

(supplier) is a medium size private company and cooperates in the chemical leasing project with Unionaire (user), an international group and market leader in air conditioning technology.

**Dr Badawi Chemical Works Co** (supplier) is a medium size private company highly specialized in chemicals used in metal finishing industries. Its partner (user) is **GM Egypt**, a large private company, part of the global GM group, producing 70 cars per day and consuming around 35 tons of organic solvents per year.

Supplier	Process/ Scope	User
<p>ARAB STEEL FABRICATION CO. شركة العربية للصناعة الحديدية ل.م.</p>	<b>Galvanization Pre-Treatment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flux production process</li> <li>• Hard Zinc sieving and recycling</li> <li>• Recycling of Zinc ash</li> <li>• Recovery of HCl from the pickling process</li> </ul>	<p>ZINC MISR</p>
<p>COATECH</p>	<b>Electrostatic Powder Coating</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimization electrostatic powder coating process</li> <li>• Optimization of coating powder product</li> <li>• Recycling of powder waste (fine powder)</li> </ul>	<p>unionaire In. co. for Engineering Industries A. M. - K. - K. - K.</p>
<p>Dr. Badawi Chemical Works</p>	<b>Equipment cleaning with organic solvent</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recycling of solvent waste from automotive paints</li> <li>• Optimization of the management, handling and application of organic solvent</li> </ul>	<p>GM Egypt</p>

CLEANER PRODUCTION

# CHEMICAL LEASING IN EGYPT



## Contacts:

### Egypt National Cleaner Production Centre

Cairo

Ms. Hanan El Hadary, Director

Tel.: (+202) 792 11 77 Fax.: (+202) 792 11 98

E-mail: h\_elhadary@link.net

## UNIDO

Energy and Cleaner Production Branch

Ms. Petra Schwager

Tel.: (+431) 26026 3749 Fax.: (+431) 26026 6819

E-mail: p.schwager@unido.org

Internet: <http://www.unido.org/cp>

## BEYER Umwelt+ Kommunikation

Mr. Walter Beyer

E-mail: [office@beyer.at](mailto:office@beyer.at)



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT  
ORGANIZATION

lebensministerium.at



## Overview of the Egyptian Industry

- contributes to about 35% of the Egyptian GDP
- employs approximately 25% of the workforce in Egypt
- eight main industrial sectors
- the furniture sector has the largest number of companies followed by the textile, chemical and food industry



## UNIDO - ENPC Egypt National Cleaner Production Center

- Established in 2004
- Provides the national industry with:
  - Cleaner Production and its related activities;
  - Clean Development Mechanism (CDM) projects;
  - Chemical Leasing (ChL) Business Models;
  - Technology transfer (e.g. environmentally sound technology);
  - Supply Chain management incl. CSR;
  - ECO-Design and Eco labels for products and processes;
  - Efficiency assessments and improvements.

## From traditional solutions ...

### Reasons for changing a traditional business model:

There are essential questions in discussing new solutions.

What do you need?

I need delacquered hooks!

How do you realise it?

I buy solvents for this purpose

But, what do you need, the solvents or the delacquered hooks?

The delacquered hooks!



Flux bath

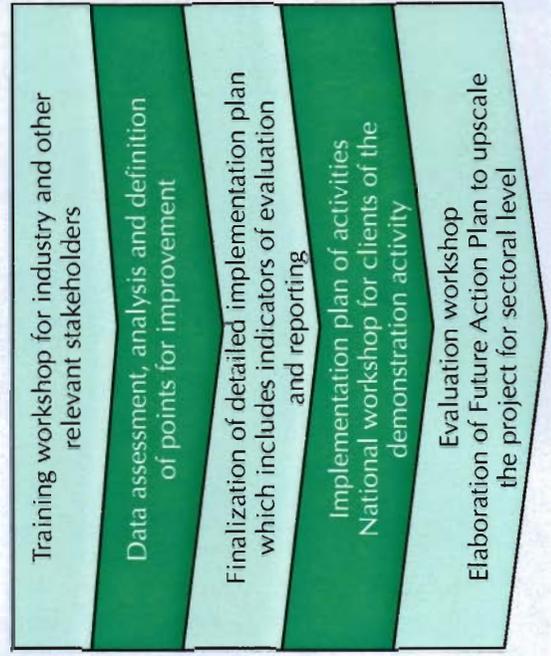
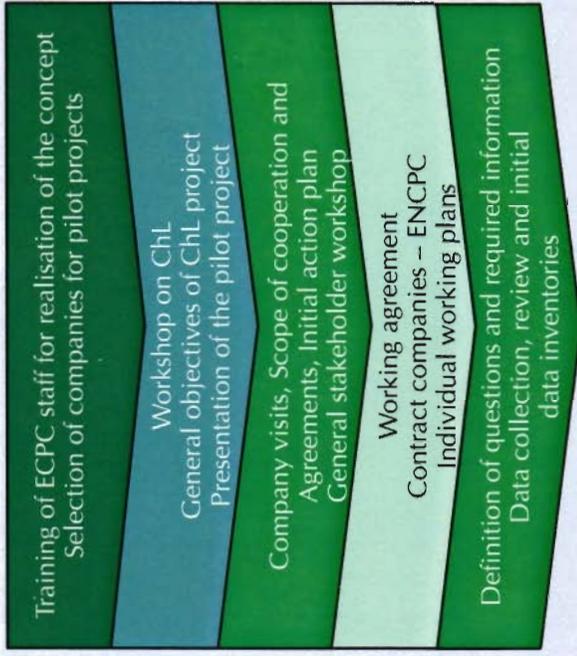
## ... to a forward-looking model

### Chemical Leasing Business Models:

- Shifting from "selling products" to "offering services", with environmentally and economically sound benefits.
- Close material cycles between suppliers and users of chemicals ("closing the loops").
- Reduction of consumption of chemicals and reduction of waste
- Optimization of the process

## **The "Chemical Leasing" model**

## Chemical Leasing Project Activities



## 5.2. UNIDO: Chemical Leasing in Mexico (Folder 2)

# CHEMICAL LEASING IN MEXICO



## Pilot Project Partners

### Approach Nr. 1

Partner is a chemical user (*printing of forms, tickets, certificates*)  
Public company with ~130 employees  
Mexican CPC to identify and convince potential suppliers to take on operative responsibilities



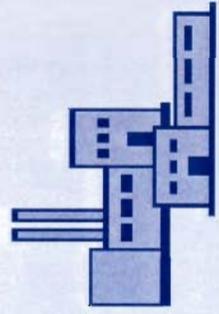
### Approach Nr. 2

CPC partners with a international producer:  
1,300 employees in Mexico  
Stimulation of demand for integrated services



### Approach Nr. 3

Tandem of 2 companies: Cromadora & Mardi  
(Chrome plating, retailing of process chemicals) small business with 18 employees  
Mardi to offer Cromadora a "Chemical Leasing" service  
Joint effort for process optimisation



Suspension gears and bath for alodining metal parts



Production hall at the Cromadora site

**BiPRO**  
Contact: [mail@biopro.de](mailto:mail@biopro.de)

### Contacts:

**Centro Mexicano para la Producción más Limpia**  
Mr. Jorge Pérez, Director  
México  
Tel: +52 55 57296201 Fax: +52 55 57296202  
Email: [jperez@correo.cmpl.ipn.mx](mailto:jperez@correo.cmpl.ipn.mx)  
Internet: <http://www.cmpl.ipn.mx>

**UNIDO**  
Energy and Cleaner Production Branch  
Ms. Petra Schwager  
Tel: (+431) 26026 3749 Fax: (+431) 26026 6819  
Email [P.Schwager@unido.org](mailto:P.Schwager@unido.org)  
Internet: <http://www.unido.org/cp>

**BIPRO**  
Mr. Reinhard Joas  
Email: [reinhard.joas@biopro.de](mailto:reinhard.joas@biopro.de)



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT  
ORGANIZATION



lebensministerium.at



## The Mexican chemical industry

- contributes 14 % to industrial GDP
- employs 68,000 people
- is dominated by polymer, inorganic, and petrochemistry
- markets most of its production via retail
- continuous increase in demand & investment
- meets domestic demand only by chemical import
- still has insufficient access to capital

## UNIDO activities in Mexico

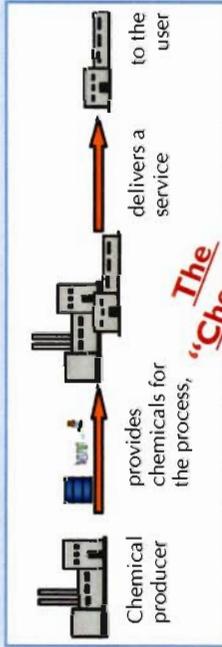
- National and regional Cleaner Production Centers
- Contacts and insights to local industry
- Research on sustainable production
- Bridging the gap between science and practice
- Dissemination of Cleaner Production concepts
- Special focus on „closing-the-loops“ approaches to enhance productivity of industry and minimise adverse environmental effects

**Challenge I:**  
Obtain high quality production at competitive cost & low capital intensity

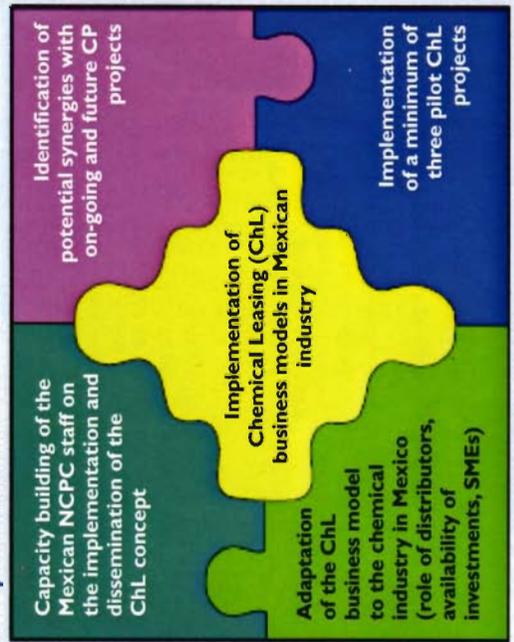


## A new way of marketing chemicals

**Challenge II:**  
Environmentally sound organisation of material flows including recycling concepts



## Project Activities



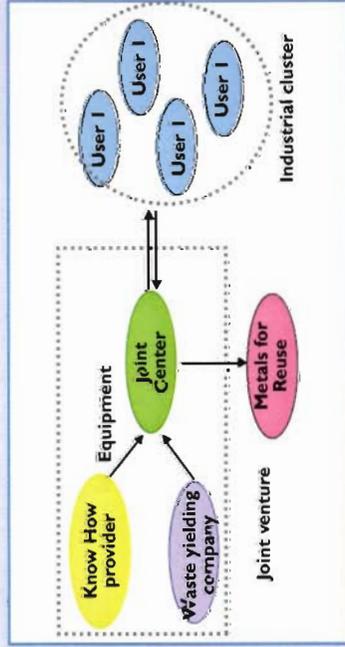
## Plan of Action: 2005 - 2006

Task	Institution in Charge	Suggested Time Limit	Possible deliverables
Make the "tandem" initiative of Mardi & Cromadora a success	CPC international expert	End of August	Documentation of savings obtained, documentation of experiences
Find partners for COMISA, establish Chemical Leasing contractly	CPC international expert	End of June, End of November	List of partners, contracts
Find partners for HENKEL, establish Chemical Leasing Contract	CPC international expert	End of June, End of November	List of partners, contracts
Develop contacts made during the Mexico City workshop, establish Chemical Leasing	CPC international expert	End of June, End of January	Persons in charge, target definition Contracts
Develop contacts made at the Leon workshop, establish Chemical Leasing	CPC international expert	End of June, End of January	Persons in charge, target definition Contracts
Check activities of the regional CPCs (Tabasco and Chihuahua) for connecting points with Chemical Leasing, establish Chemical Leasing contract	CPC international expert	End of September, End of May	Description of synergy potential, attribution of business models, contracts
Organise and carry out further workshops / telephone conferences (e.g. contact with DOW chemical)	CPC international expert	End of December	Dates, characterisation of enterprises
Establish bilateral contact with other potential partner companies (e.g. TUV for certification issues)	CPC international expert	End of December	Dates, characterisation of enterprises

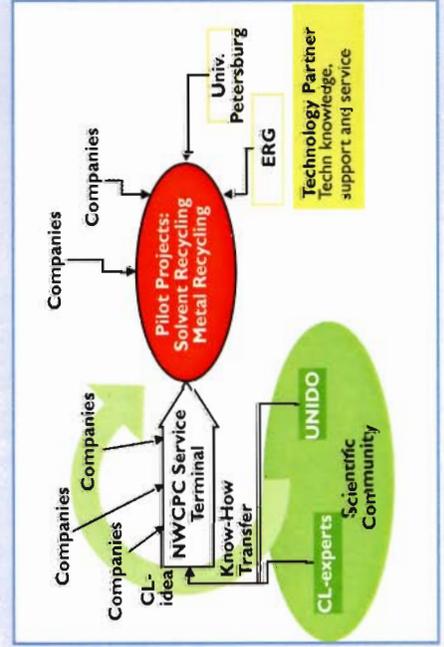
**5.3. UNIDO: Chemical Leasing in the Russian Federation (Folder 3)**

## Pilot Joint venture Technology Centres for Heavy Metal Recovery

- ERG started 1992 in cooperation with two SMEs a recycling initiative for CU-recycling, project suffered from break-down of Russian economy
- Pilot project on separated collection systems, centers for treatment of metal containing wastes at waste producers sites (Cu, Zn, Ni) established, recycling to metal processing industry
- Support of EU LIFE programme (Baltiv Sea Pollution Prevention)



## Role of the NWGPC



CLEANER PRODUCTION

## CHEMICAL LEASING IN THE RUSSIAN FEDERATION



### Contacts:

#### North-West: International Cleaner Production and Environmental Management

St. Petersburg  
Mr. Alexander Startsev, Director  
Tel.: (+ 7) 812 232-8626/315-2211 Fax.: (+ 7) 812 315-2211  
e-mail: startsev@mail.wplus.net  
Internet: <http://www.nwicpc.ru>

#### UNIDO

Energy and Cleaner Production Branch  
Ms. Petra Schwager  
Tel.: (+431) 26026 3749 Fax.: (+431) 26026 6819  
E-mail: [p.schwager@unido.org](mailto:p.schwager@unido.org)  
Internet: <http://www.unido.org/cp>

#### Institute for Industrial Ecology

Mr. Andreas Windsperger  
[anwi@noe-lak.at](mailto:anwi@noe-lak.at)



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT  
ORGANIZATION



[lebensministerium.at](http://lebensministerium.at)

## The Standard Business Model for the Use of Chemicals



### Existing problems:

- producer wants to sell more in order to earn more money
- user wants to buy less in order to save more money
- producer has often no interest to share know-how on products
- user has often no interest to share experiences on the use of chemicals
- optimisation potential is existing
- chemical leasing can provide better solutions

## The Idea behind Chemical Leasing: A service oriented business strategy

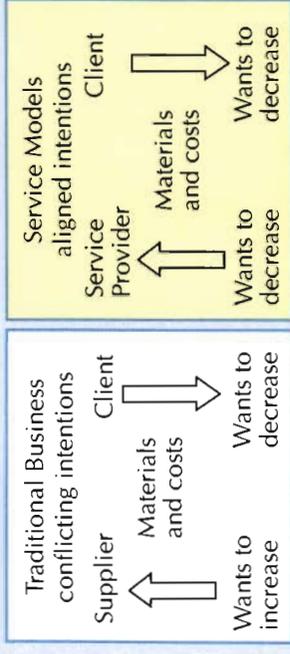


### Chemical leasing:

payment not for the chemical, but for the benefit of the chemical  
 e.g. basis for payment are not the tons of solvents provided but the number of tubes cleaned!

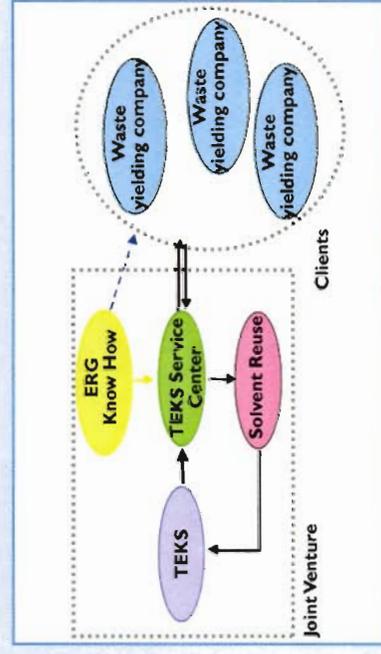
## A Shift from Product Supply to Performance Delivery

can foster trust and efficiency and leads to aligned intentions:

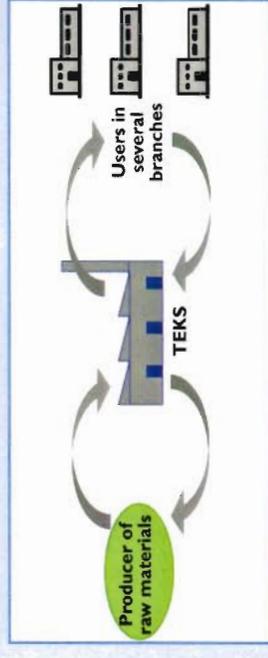


## Service Center for Solvent Recycling at TEKS

- TEKS holds equipment for solvent recycling out of liquid wastes
- Service center for additional similar waste amounts from other companies allows recycling of water and distinct amount of solvents
- There is a clear commitment of ERG and TEKS, which is in short time manifested in a contract

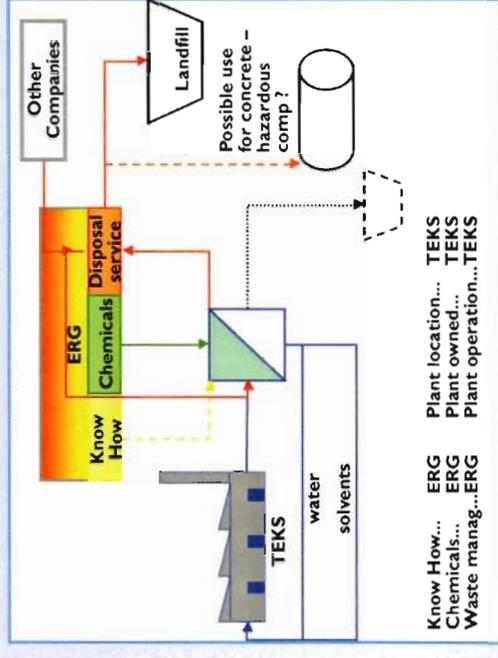


## TEKS – in central position in the values chain



- TEKS uses advice and consulting from suppliers of equipment and raw materials
- TEKS provides support to the clients, training, advices,...
- Products are sold
- Some equipment is leased to the client
- Some equipment is leased already
- Raw materials are purchased
- Operation is core know-how

## Solvent Recycling (TEKS)



## 5.4. CPS case – Pilot 1

	<p><b>Short description of the CPS-case:</b></p> <p><b>Pilot 1</b>  <b>“Chemical-Leasing in the field of metal cleaning by establishing an Austrian company <u>“Pero Innovative Services”</u> – current project</b></p> <p>Description:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Joining together the producer of metal cleaning facilities and the solvent supplier</li> <li>➤ Combination of competence and know-how in a new founded Austrian company</li> <li>➤ Payment for cleaned parts – not for amount of chemicals</li> <li>➤ Amount of used chemicals is no longer a factor of profit for the solvent supplier</li> </ul> <p>Facts:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solvent reduction for the cleaning of metal parts: <math>\geq 90\%</math></li> <li>➤ Energy reduction <math>\geq 40\%</math></li> </ul>
--	--

Companies involved			
<b>CPS-user</b>		Address (postal and electronic, if available)	<b>Contact person(s) (name, phone and e-mail)</b>
<b>CPS-supplier</b>			
<b>Consultant</b>	BiPRO GmbH	Grauertstraße 12 81545 München	<u>Dr. Reinhard Joas</u> Tel: ++49-89-18979050 Fax: ++49-89-18979052 <a href="mailto:mail@bipro.de">mail@bipro.de</a>
Characterisation of the CPS case			
<b>Industrial sector CPS-user</b>		<b>Chemical products involved and applications</b>	
Metal cleaning		Solvents	

Description and additional information	
Please indicate, which of the following aspects are included in the CPS practice?	
1. Supplier compensation based on the service provided (and not related to the volume of chemicals sold) yes / no / don't know	
2. Additional payments to the supplier for	
• pollution prevention	yes / no / don't know
• health and safety improvements	yes / no / don't know
• substitution of harmful chemicals	yes / no / don't know
• improvements in process efficiency	yes / no / don't know
• recycling of waste materials	yes / no / don't know
3. The supplier is free to choose the form in which chemicals volume reduction (and improved environmental performance) can be achieved. yes / no / don't know	

## 5.5. CPS case – Pilot 2

:	<p><b>Short description of the CPS-case:</b></p> <p><b>Pilot 2</b></p> <p>„Chemical service business models within the reprocessing of heat transfer oils“ – current project</p> <p>Description:</p> <p>Radical Polymerisation of Ethylen – Catalysis</p> <p>Procedure now – present state:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ application facility is at the user</li> <li>○ use of isododecan (catalyst) 380t/y, cylinder lubricating oil 720 t/y, cooling agent Primol 55 t/y</li> <li>○ isododecan contaminates cylinder lubricating oil during the process</li> <li>○ user is owner of isododecan + cylinder lubricating oil</li> <li>○ used mixture &gt; disposal company (1.000 t/y)</li> <li>■ user pays for isododecan 725 €/t, cylinder lubricating oil 1.425 €/t, cooling agent Primol 1.160 €/t and for disposal</li> </ul> <p>Target and Benefit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Closed loop: supplier will build and run the distillation plant</li> <li>➤ Savings of organic chemicals</li> <li>➤ Waste reduction at the company</li> </ul>								
<b>Companies involved</b>									
<b>CPS-user</b>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>BOREALIS GmbH</td> <td>Danubiastr. 21-25, A-2320 Mannswörth</td> <td>DI Dr. Jochen Gassner</td> <td>Tel: +43 1 70111 2398</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td colspan="2"><a href="mailto:jochen.gassner@borealisgroup.com">jochen.gassner@borealisgroup.com</a></td> </tr> </tbody> </table>	BOREALIS GmbH	Danubiastr. 21-25, A-2320 Mannswörth	DI Dr. Jochen Gassner	Tel: +43 1 70111 2398			<a href="mailto:jochen.gassner@borealisgroup.com">jochen.gassner@borealisgroup.com</a>	
BOREALIS GmbH	Danubiastr. 21-25, A-2320 Mannswörth	DI Dr. Jochen Gassner	Tel: +43 1 70111 2398						
		<a href="mailto:jochen.gassner@borealisgroup.com">jochen.gassner@borealisgroup.com</a>							

<b>CPS-supplier</b>			
<b>Consultant</b>	ECOTEC, Institute for Research & Consulting	Schlagintweitstrasse 11, D-80638 Munich	Dr. Rainer Nolte Tel. ++49/89/17 23 23 Fax. ++49/89/17 36 36 <a href="mailto:ecotecinst@aol.com">ecotecinst@aol.com</a>
	Institute for Industrial Ecology	Tor zum Landhaus - Rennbahnstrasse 29/C/3, A-3100 St. Pölten	Doz. Dr. Andreas Windsperger Tel. ++43 1 9005 15162 Fax. ++43 1 9005 15165 <a href="mailto:Andreas.windsperger@noe-lak.at">Andreas.windsperger@noe-lak.at</a>
<b>Characterisation of the CPS case</b>			
<b>Industrial sector CPS-user</b>  Polymerisation	<b>Chemical products involved and applications</b>  isododecan (catalyst), cylinder lubricating oil, cooling agent		
<b>Description and additional information</b>			
Please indicate, which of the following aspects are included in the CPS practice?			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supplier compensation based on the service provided (and not related to the volume of chemicals sold) yes / no / don't know</li> <li>2. Additional payments to the supplier for <ul style="list-style-type: none"> <li>• pollution prevention <span style="float: right;">yes / no / don't know</span></li> <li>• health and safety improvements <span style="float: right;">yes / no / don't know</span></li> <li>• substitution of harmful chemicals <span style="float: right;">yes / no / don't know</span></li> <li>• improvements in process efficiency <span style="float: right;">yes / no / don't know</span></li> <li>• recycling of waste materials <span style="float: right;">yes / no / don't know</span></li> </ul> </li> <li>3. The supplier is free to chose the form in which chemicals volume reduction (and improved environmental performance) can be achieved. yes / no / don't know</li> </ol>			

## 5.6. CPS case – Pilot 3

	<p><b>Short description of the CPS-case</b></p> <p><b>Pilot 3</b> <b>„Chemical-Leasing in the field of paint stripping“</b></p> <p><b>User:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ User of paints (Coating enterprise), Alfit AG/Austria, manufacturer of hinge-, slide- and drawer systems for the furniture industry</li> <li>➤ Paint stripping is necessary for the hanging devices</li> <li>➤ Solvents have been bought and disposed after use</li> <li>➤ No financial and personal resources for optimization of paint stripping process</li> </ul> <p><b>Supplier:</b></p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ The paint stripping enterprise, Fa. Tiefenbacher GmbH</li> <li>➤ Solvent mixtures for different demands, specific maintenance of the baths and reprocessing of the solvents</li> <li>➤ Reprocessing of the used solvents only possible with know-how of the composition</li> </ul> <p><b>Results:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reduction of the primary amount of solvent: 50%</li> <li>➤ No dangerous waste</li> <li>➤ Waste reduction ≤ 50%</li> <li>➤ From waste disposal management to circular movement</li> <li>➤ about 100 tons of solvent mixture run in a closed loop</li> </ul>
--	--

Companies involved			
CPS-user	Alfit AG/Austria	Alfit AG, Sennemahd 10, A-6840 Götzis	Jürgen Koblinger Tel: +43-5523 - 5960-188 koblinger.juergen@mepla-alfit.com
CPS-supplier	Fa. Tiefenbacher GmbH	Tiefenbacher Ges.m.b.H. Industriepark Straße 3, A-4482 Ennsdorf	Alfred Tiefenbacher Tel: +43 (0) 7223-849-62 office@tibagmbh.at
Consultant	Fa. BUK BEYER Umwelt+Kommunikation Unternehmensberatung	Gumpendorfer Strasse 92/14, A-1060 Vienna	Mag. Walter Beyer Tel: +43 1 596 78 40 - 20 Fax: +43 1 596 78 40 40 Mob: +43 650 910 17 99 <a href="mailto:office@beyer.at">office@beyer.at</a>

Characterisation of the CPS case	
Industrial sector CPS-user	Chemical products involved and applications
➤ Metal working industry	➤ Solvents, paint stripping

Description and additional information	
Please indicate, which of the following aspects are included in the CPS practice?	
1. Supplier compensation based on the service provided (and not related to the volume of chemicals sold) yes / no / don't know	
2. Additional payments to the supplier for	
• pollution prevention	yes / no / don't know
• health and safety improvements	yes / no / don't know
• substitution of harmful chemicals	yes / no / don't know
• improvements in process efficiency	yes / no / don't know
• recycling of waste materials	yes / no / don't know
3. The supplier is free to choose the form in which chemicals volume reduction (and improved environmental performance) can be achieved. yes / no / don't know	

## 5.7. CPS case – Pilot 4

	<p><b>Short description of the CPS-case</b></p> <p><b>Pilot 4</b></p> <p><b>“Development and application of a general method to identify possible starting points for „Chemical Leasing“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Description and assessment the present situation</li> <li>➤ Description and finding of a solution</li> </ul> <p>Development of the method:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Development of specific questions concerning the use of chemicals and obtained waste</li> <li>➤ Involving of possible leasing partners at an early state</li> <li>➤ Developing different variants of leasing models</li> </ul> <p>Evaluation of a generally applicable pattern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Costs (purchasing and disposal)</li> <li>➤ Administrative expense, handling, training, servicing and maintenance</li> <li>➤ Storage</li> <li>➤ Health and safety at work</li> <li>➤ Relevant for the environment</li> <li>➤ Certainty of the law</li> </ul> <p>Testing of the pattern with Borealis GmbH with selected applications</p>
--	--

Companies involved			
<b>CPS-user</b>			
<b>CPS-supplier</b>			
<b>Consultant</b>	DENKSTATT Umweltberatung und management GmbH	Hütteldorferstrasse 63-65 A-1150 Vienna Austria	Dr. Christian Plas Tel: +43-1-7 86 89 00 Fax: +43-1-7 86 89 00-15 <a href="mailto:christian.plas@denkstatt.co.at">christian.plas@denkstatt.co.at</a>
Characterisation of the CPS case			
<b>Industrial sector CPS-use</b>		<b>Chemical products involved and applications</b>	



## 6. Berechnung der Einsparungspotenziale

Für die annähernde Berechnung der durchschnittlichen Einsparungspotenziale für Chemikalien-Leasing-Anwender, wurde auf publizierte Angaben renommierter Unternehmen und Forschungseinrichtungen zurückgegriffen.

	General Motors <sup>22</sup> :	Motorola <sup>23</sup>	Daimler Chrysler <sup>23</sup>	Henkel Chemical Mgmt Services <sup>24</sup>	Raytheon <sup>25</sup>	CMS Industry Report 2005 <sup>26</sup>	Durchschnitt-Großprojekte
1. Jahr		20%	17-18%	10%	18%	14%	16%
2. Jahr		3-5%	5-10%	10%	18%	8%	9%
3. Jahr		3-5%	5-10%	12,5%	10%	6%	9%

Die Prozente beziehen sich jeweils auf die Einsparungspotenziale gemessen am Unternehmensumfang.

<sup>22</sup> Quelle: [http://www.gm.com/company/gmability/sustainability/reports/02/000\\_navigation/030\\_printable/env.pdf](http://www.gm.com/company/gmability/sustainability/reports/02/000_navigation/030_printable/env.pdf)

<sup>23</sup> Quelle: It. Haas TCM - Case study und DC-Sustainability Report (www.haastcm.com)

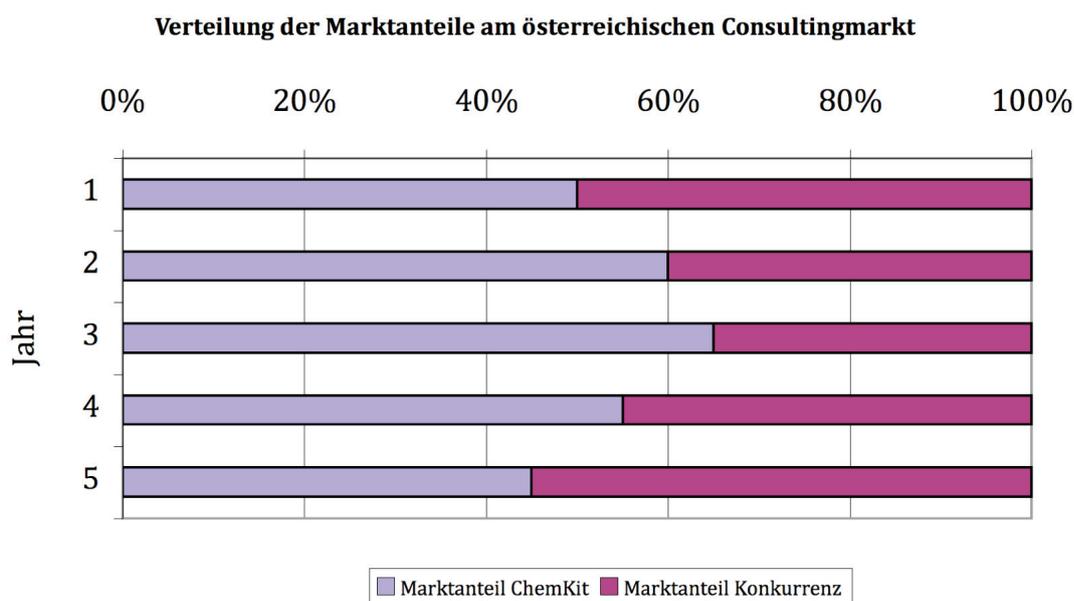
<sup>24</sup> Quelle: <http://automotive.henkel.com/Services/Chemical+Management/Overview/Benefits.htm>

<sup>25</sup> Quelle: [http://www.chemicalstrategies.org/pdfs/raytheon\\_case\\_study.pdf](http://www.chemicalstrategies.org/pdfs/raytheon_case_study.pdf) (S. 3)

<sup>26</sup> Quelle: CMS Industry Report Update 2005, Chemical Strategies Partnership (www.cmsforum.org)

## 7. Berechnung der Marktanteile

Basierend auf Expertenmeinungen wurde die für die nächsten Jahre realistische Anzahl von möglichen Chemikalien-Leasing-Projekten am heimischen Markt ermittelt. Darauf aufbauend folgten Überlegungen zu den **ChemKit** zur Verfügung stehenden Ressourcen, um eine attraktive Anzahl von potentiellen Projekten umsetzen zu können. Aufgrund der erwarteten Zunahme an Konkurrenzunternehmen im Laufe der Folgejahre und der geplanten Expansion von **ChemKit** ins europäische Ausland und auf internationale Märkte muss davon ausgegangen werden, dass sich der österreichische Marktanteil von **ChemKit** rückläufig entwickelt.



Die Tabellen zeigen neben der Zahl der möglichen Projekte, eine Vergleich der Marktanteile und durchgeführten Projekte zwischen **ChemKit** und seinen heimischen Konkurrenten, jeweils bezogen auf 'likely case', 'best case' und 'worst case':

### ★ Likely case:

Jahr	Projekte gesamt	Marktanteil ChemKit	Marktanteil Konkurrenz	Projekte ChemKit	davon Umsetzung	nur Beratung	Projekte Konkurrenz
2007	70	50%	50%	35	26	9	35
2008	128	60%	40%	77	57	20	51
2009	308	65%	35%	200	150	50	108
2010	424	55%	45%	233	174	59	191
2011	398	45%	55%	179	134	45	219

★ **Best case:**

Jahr	Projekte gesamt	Marktanteil ChemKit	Marktanteil Konkurrenz	Projekte ChemKit	davon Umsetzung	nur Beratung	Projekte Konkurrenz
2007	99	50%	50%	50	38	12	49
2008	180	60%	40%	108	81	27	72
2009	432	65%	35%	280	210	70	152
2010	594	55%	45%	326	244	82	268
2011	558	45%	55%	251	188	63	307

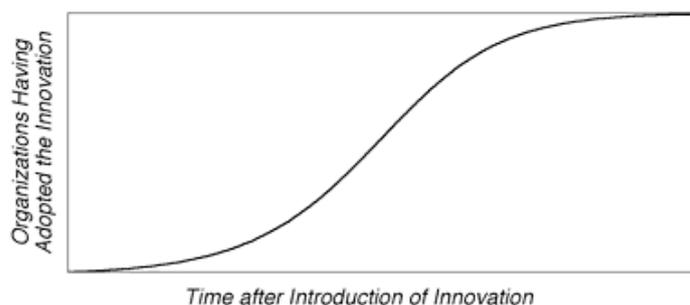
★ **Worst case:**

Jahr	Projekte gesamt	Marktanteil ChemKit	Marktanteil Konkurrenz	Projekte ChemKit	davon Umsetzung	nur Beratung	Projekte Konkurrenz
2007	42	50%	50%	21	16	5	21
2008	77	60%	40%	46	34	12	31
2009	185	65%	35%	120	90	30	65
2010	254	55%	45%	139	102	37	115
2011	239	45%	55%	107	80	27	132

Die jeweiligen Szenarien beziehen sich auf die Gesamtzahl der möglichen durchführbaren Projekte.

## 8. Diffusionskurve

Die Diffusionskurve von Innovationen zeigt, wie sich ein neues Produkt, eine neue Technologie, etc. im Zeitverlauf am Markt durchsetzt. In der ersten Phase der Neueinführung finden sich nur vereinzelt Kunden bzw. Anwender, die besonders „neugierig“ sind, sich von der Innovation einen großen persönlichen Nutzen versprechen bzw. durch ihre Bedürfnisse eine Vorreiterrolle einnehmen: die Innovatoren. Hier ist die Kurve sehr flach. Diese Phase ist im Fall des Chemikalien-Leasings schon abgeschlossen, da bereits einige Pilotprojekte durchgeführt wurden. Den Innovatoren folgen die „early adopters“, die „frühe Mehrheit“ – hier ist bereits ein rasanter Anstieg der Kurve zu verzeichnen – und dann die „späte Mehrheit“ sowie die Nachzügler. Nachdem nun fast der gesamte Markt gesättigt ist, flacht die Kurve wieder ab und zeigt so in ihrer Gesamtheit einen idealtypischen s-förmigen Verlauf.<sup>27</sup>



**Eine Standard-Bass-Kurve, die die Diffusion einer Innovation über den Zeitablauf darstellt.<sup>28</sup>**

Um die Dauer der Diffusion für das Chemikalien-Leasing-Modell abzuschätzen und Anhaltspunkte für die Marktsättigung zu bekommen, wurde in analogen Märkten gesucht. Das Responsible-Care-Modell, in dem der Chemikalienanbieter auf möglichst umwelt- und gesundheitsschonenden Einsatz „seiner“ Chemikalie achtet, ist dem Chemikalien-Leasing von der Idee und vom Charakter her ähnlich. Responsible Care („verantwortungsvolles Handeln“) verlangt aber bei weitem keine so enge Zusammenarbeit zwischen Chemikalienanbieter und –anwender und ist im Gegensatz zu Chemikalien-Leasing grundsätzlich nicht auf mengenmäßig minimalen Chemikalieneinsatz ausgerichtet. Der Jahresbericht der österreichischen chemischen Industrie (FCIO) 2005 ([http://www.fcio.at/Admin/Docs/FCIO\\_NachhaltigkeitA4.pdf](http://www.fcio.at/Admin/Docs/FCIO_NachhaltigkeitA4.pdf), letzter Zugriff am 18.1.2007) zeigt, dass sich das Responsible-Care-Modell seit seiner Einführung in Österreich 1992 bei über 50% (wertmäßig) aller Zielkunden, in diesem Fall Chemikalienanbieter, durchgesetzt hat. Die FCIO ist zuversichtlich, dass sich dieser Anteil noch steigern lässt.

Bei der Berechnung des „Likely-Case-Szenarios“ wurde die Sättigung des österreichischen Marktes bei 50%, beim „Best-Case-Szenario“ bei 70% und im „Worst Case“ bei nur 30% aller für Chemikalien-Leasing in Frage kommenden österreichischen KMU angenommen.

Projekte gesamt	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Likely Case:</b>	70	128	308	424	398
<b>Best Case:</b>	99	180	432	594	558
<b>Worst Case:</b>	42	77	185	254	239

<sup>27</sup> vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm. Marketing-Management. 10. Auflage. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 2001.

<sup>28</sup> Mahajan, V., Muller, E., and Bass, F.M. New product diffusion models in marketing: A review and directions for research. Journal of Marketing 54, 1 (Jänner 1990), 1-26.

**9. *Finanztabellen (Likely Case)***

# Stammdaten

**Unternehmen:**

ChemKit

**Sitz:**

Wien

**Erstes Planjahr:**

2007

**Bilanzstichtag:**

31.12.

**Rechtsform:**

Gesellschaft mbH, Aktiengesellschaft

**Gewinnermittlung**

Bilanzierung

**Steuersatz in %  
Mindeststeuer in Euro**

Körperschaftsteuer			
2007	2008	2009	2010
25	25	25	25
1.750	1.750	1.750	1.750

**Planung erstellen:**

Planwerte in Euro

**Verfasser:  
Erstellungsdatum:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Softwareversion:**

4.1.1

## Dienstleistungen

### Dienstleistungsumsatz

	in Euro															
	2007						2008						2009		2010	
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
INLAND																
Dienstleistung 1: <u>KMU-Projekte (KMU)</u>	0,00	0,00	0,00	8.000,00	16.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	16.000,00	208.000,00	456.000,00	1.200.000,00	1.392.000,00
Dienstleistung 2: <u>KMU-Beratung</u>	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	27.000,00	60.000,00	150.000,00	177.000,00
Dienstleistung 3: <u>Großprojekte (GP)</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55.000,00	110.000,00	110.000,00
Dienstleistung 4: <u>Großprojekt-Beratung</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00	12.000,00	12.000,00
Dienstleistung 5: <u>Beteiligung/Profit-Sharing KMU + GP</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31.200,00	111.600,00	315.600,00
AUSLAND																
Dienstleistung 1: <u>KMU-Projekte (KMU)</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 2: <u>KMU-Beratung</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 3: <u>Großprojekte (GP)</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 4: <u>Großprojekt-Beratung</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 5: <u>Beteiligung/Profit-Sharing KMU + GP</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Dienstleistungen

### Materialaufwand

	in Euro 2007												in Euro			
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
Dienstleistung 1: KMU Projekte (KMU)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 2: KMU Beratung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 3: Großprojekte (GP)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 4: Großprojekt Beratung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 5: Beteiligung Profit-Sharing KMU + GP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Materialaufwand gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## Bezogene Leistungen/ Fremdpersonal

	in Euro 2007												in Euro			
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
Dienstleistung 1: KMU Projekte (KMU)	0,00	0,00	0,00	600,00	1.200,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	1.200,00	15.600,00	11.400,00	30.000,00	34.800,00
Dienstleistung 2: KMU Beratung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 3: Großprojekte (GP)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	1.200,00	1.200,00
Dienstleistung 4: Großprojekt Beratung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 5: Beteiligung Profit-Sharing KMU + GP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Bezogene Leistungen gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>600,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>15.600,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>31.200,00</b>	<b>36.000,00</b>

## Dienstleistungen

### Materiallager

	2007	2008	2009	2010
Materiallager in Tagen	0 Tage	0 Tage	0 Tage	0 Tage

### Kunden

	2007	2008	2009	2010
Zahlungsziele in Tagen	30 Tage	30 Tage	30 Tage	30 Tage
Anzahlungen in % des Dienstleistungsumsatzes und wie viele Tage vor der Dienstleistung	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dubiosenrisiko in % des Dienstleistungsumsatzes	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

### Lieferanten

	2007	2008	2009	2010
Zahlungsziele in Tagen	30 Tage	30 Tage	30 Tage	30 Tage

# Gesamtumsatz

	in Euro 2007												in Euro			
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
<b>Dienstleistungsumsatz</b>																
<b>INLAND</b>																
Dienstleistung 1: KMU-Projekte (KMU)	0,00	0,00	0,00	8.000,00	16.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	16.000,00	208.000,00	456.000,00	1.200.000,00	1.392.000,00
Dienstleistung 2: KMU-Beratung	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	27.000,00	60.000,00	150.000,00	177.000,00
Dienstleistung 3: Großprojekte (GP)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55.000,00	110.000,00	110.000,00
Dienstleistung 4: Großprojekt-Beratung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00	12.000,00	12.000,00
Dienstleistung 5: Beteiligung Profit-Sharing KMU + GF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31.200,00	111.600,00	315.600,00
<b>Dienstleistungsumsatz INLAND gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>19.000,00</b>	<b>27.000,00</b>	<b>27.000,00</b>	<b>27.000,00</b>	<b>35.000,00</b>	<b>35.000,00</b>	<b>35.000,00</b>	<b>19.000,00</b>	<b>235.000,00</b>	<b>608.200,00</b>	<b>1.583.600,00</b>	<b>2.008.600,00</b>
<b>AUSLAND</b>																
Dienstleistung 1: KMU-Projekte (KMU)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 2: KMU-Beratung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 3: Großprojekte (GP)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 4: Großprojekt-Beratung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistung 5: Beteiligung Profit-Sharing KMU + GF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dienstleistungsumsatz AUSLAND gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

# Gesamtumsatz

## Zusammenstellung

	in Euro 2007												in Euro			
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Ok	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
Produktionsumsatz INLAND gesamt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produktionsumsatz AUSLAND gesamt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produktionsumsatz gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Dienstleistungsumsatz INLAND gesamt	0,00	0,00	0,00	11,000,00	19,000,00	27,000,00	27,000,00	27,000,00	35,000,00	35,000,00	35,000,00	19,000,00	235,000,00	608,200,00	1,583,600,00	2,006,600,00
Dienstleistungsumsatz AUSLAND gesamt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dienstleistungsumsatz gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11,000,00</b>	<b>19,000,00</b>	<b>27,000,00</b>	<b>27,000,00</b>	<b>27,000,00</b>	<b>35,000,00</b>	<b>35,000,00</b>	<b>35,000,00</b>	<b>19,000,00</b>	<b>235,000,00</b>	<b>608,200,00</b>	<b>1,583,600,00</b>	<b>2,006,600,00</b>
Handelswarenumsatz INLAND gesamt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Handelswarenumsatz AUSLAND gesamt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Handelswarenumsatz gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Gesamtumsatz</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11,000,00</b>	<b>19,000,00</b>	<b>27,000,00</b>	<b>27,000,00</b>	<b>27,000,00</b>	<b>35,000,00</b>	<b>35,000,00</b>	<b>35,000,00</b>	<b>19,000,00</b>	<b>235,000,00</b>	<b>608,200,00</b>	<b>1,583,600,00</b>	<b>2,006,600,00</b>

# Investitionen

Nutzungsdauer in Jahren:	in Euro															
	2007						2008						2009		2010	
	Jän	Feb	Mär	Apr	Ma	Jun	Jul	Aug	Sep	Ok	Nov	Dez	1. Halbjahr	2. Halbjahr	1. Halbjahr	2. Halbjahr
Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Grundstücke	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gebäude	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
* <b>Aktiviere Eigenleistungen</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maschinen u. maschinelle Anlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
* <b>Aktiviere Eigenleistungen</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Werkzeuge, Betriebs- u. Geschäfts- ausstattung, Fahrzeuge	5	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	6.000,00	3.000,00	1.000,00
* <b>Euroinrichtung und EDV</b>	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
* <b>Aktiviere Eigenleistungen</b>	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe</b>	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	6.000,00	3.000,00	1.000,00
Erworben Patente, Lizenzen und ähnliche Rechte, EDV-Software, Firmenwert	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
* <b>Aktiviere Eigenleistungen</b>	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beteiligungen und Wertpapiere	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
* <b>Aktiviere Eigenleistungen</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Geringwertige Wirtschaftsgüter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>INVESTITIONEN</b>	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	6.000,00	3.000,00	1.000,00



# Buchwerte

	in Euro												in Euro			
	2007												2007	2008	2009	2010
	Jän	Feb	Mär	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez				
Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>									
Grundstücke	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Summe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>									
Gebäude	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
* Aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Summe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>									
Maschinen u. maschinelle Anlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
* Aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Summe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>									
Werkzeuge, Betriebs- u. Geschäftsausstattung, Fahrzeuge	11.800,00	11.600,00	11.400,00	11.200,00	11.000,00	10.800,00	10.600,00	10.400,00	10.200,00	10.000,00	9.800,00	9.600,00	9.600,00	13.400,00	12.900,00	10.850,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
* Büroeinrichtung und EDV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
* Aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Summe</b>	<b>11.800,00</b>	<b>11.600,00</b>	<b>11.400,00</b>	<b>11.200,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>10.800,00</b>	<b>10.600,00</b>	<b>10.400,00</b>	<b>10.200,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>9.800,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>13.400,00</b>	<b>12.900,00</b>	<b>10.850,00</b>
Erworbene Patente, Lizenzen und ähnliche Rechte, EDV-Software, Firmenwert	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
* Aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Summe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>									
Beteiligungen und Wertpapiere	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
* Aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Summe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>									
Geringwertige Wirtschaftsgüter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>BUCHWERTE</b>	<b>11.800,00</b>	<b>11.600,00</b>	<b>11.400,00</b>	<b>11.200,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>10.800,00</b>	<b>10.600,00</b>	<b>10.400,00</b>	<b>10.200,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>9.800,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>13.400,00</b>	<b>12.900,00</b>	<b>10.850,00</b>

## Investitionen aus Vorjahren

	in Euro											
	2006		2007		2008		2009		2010			
	AFA	Buchwert										
Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Immaterielle Vermögensgegenstände	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sachanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Finanzanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gesamt</b>	<b>0,00</b>											







## Eigenkapital

	in Euro															
	2007															
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
<b>Geplantes Nominalkapital (Stamm- bzw. Grundkapital)</b>	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
davon in der betreffenden Periode eingebracht	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00
in Form von Bareinlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
in Form von Sacheinlagen	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
<b>Summe eingebrachtes Kapital (inkl. Vorperioden)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe ausreihendes Kapital</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Sonstige Gesellschaftereinlagen (z.B. Agio)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
zugunsten der Kapitalrücklage																
<b>Sonstige Gesellschafterentnahmen</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
zulasten der Kapitalrücklage																
<b>Gewinnausschüttungen (maximal Bilanzgewinn des Vorjahres)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
maximal mögliche Gewinnausschüttung daher	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,39	301.468,96
verrechnete Gewinnausschüttung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Gesellschafterdarlehen

Darlehensgeber	in Euro 2007												in Euro			
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
	Aushaftendes Kapital zum Monatsende bzw. zum Bilanzstichtag												Aushaftendes Kapital zum Jahresende bzw. zum Bilanzstichtag			
Darlehen 1:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Darlehen 2:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Darlehen 3:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Darlehen 4:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Darlehen 5:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gesellschafterdarlehen gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Zinsen %	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

## Stille Gesellschafter

Stille Gesellschafter	in Euro 2007												in Euro			
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
	Aushaftendes Kapital zum Monatsende bzw. zum Bilanzstichtag												Aushaftendes Kapital zum Jahresende bzw. zum Bilanzstichtag			
Stille Bet. 1:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stille Bet. 2:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stille Bet. 3:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stille Bet. 4:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stille Bet. 5:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Stille Gesellschafter gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Zinsen %	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

## Bankkredite

	in Euro 2007												in Euro			
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
Kreditgebende Bank	Aushaftendes Kapital zum Monatsende bzw. zum Bilanzstichtag															
Zinsen %	Aushaftendes Kapital zum Jahresende bzw. zum Bilanzstichtag															
Kredit 1:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kredit 2:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kredit 3:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kredit 4:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kredit 5:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Bankkredite gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## Kreditrahmen

	in Euro 2007												in Euro			
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	2007	2008	2009	2010
Kreditgebende Bank	Vereinbarter Kreditrahmen zum Monatsende bzw. zum Bilanzstichtag															
Zinsen %	Vereinbarter Kreditrahmen zum Jahresende bzw. zum Bilanzstichtag															
Rahmen 1:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahmen 2:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahmen 3:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahmen 4:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahmen 5:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Kreditrahmen gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## Geförderte Darlehen

Förderungsgeber	in Euro																
	2007						2008						2009		2010		
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Restlaufzeit Jahre		Restlaufzeit Jahre		
	Aushaftendes Kapital zum Monatsende bzw. zum Bilanzstichtag												Aushaftendes Kapital zum Jahresende bzw. zum Bilanzstichtag		Restlaufzeit Jahre		
Gef. Darl. 1:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gef. Darl. 2:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gef. Darl. 3:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gef. Darl. 4:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gef. Darl. 5:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Geförderte Darlehen gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## Förderungszuschüsse

Förderungsgeber, Zweck	in Euro																
	2007						2008						2009		2010		
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Zuschuss des jeweiligen Jahres		Zuschuss des jeweiligen Jahres		
	Zuschuss des jeweiligen Monats bzw. Jahres												Zuschuss des jeweiligen Jahres		Zuschuss des jeweiligen Jahres		
Zuschuss 1:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zuschuss 2:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zuschuss 3:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zuschuss 4:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zuschuss 5:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Förderungszuschüsse gesamt</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

