

In dieser Rubrik veröffentlicht die Arbeitsgruppe Existenzgründung des BDÜ NRW (erreichbar unter: [ag-nrw.gruender@bdue.de](mailto:ag-nrw.gruender@bdue.de)) in loser Folge Artikel zu verschiedensten Themen der Existenzgründung. Die in dieser Rubrik veröffentlichten Artikel stehen kurz nach ihrer Veröffentlichung in der Regel auch unter [www.bdue-nrw.de/leistungen/publikationen/existenzgruendung.html](http://www.bdue-nrw.de/leistungen/publikationen/existenzgruendung.html) zum Download zur Verfügung. Bitte berücksichtigen Sie für alle in dieser Rubrik veröffentlichten Informationen folgenden Hinweis: Die Inhalte dienen als Hilfestellung für Existenzgründer und sollen einen Überblick über einschlägige Themen geben. Sämtliche Inhalte werden gründlich recherchiert und nach bestem Wissen und Gewissen zusammengestellt. Eine Gewähr für die Aktualität und Richtigkeit der Inhalte können wir jedoch nicht übernehmen. Insbesondere stellen die Texte keine Rechts- oder Steuerberatung dar. Vor unternehmensrelevanten Entscheidungen, insbesondere im Steuer- oder Rechtsbereich, sollten Sie stets eine fachliche Beratung durch entsprechende Experten in Anspruch nehmen.

Von Sina Ketschau

## Wozu kalkulieren wir eigentlich unsere Honorare?

In unserem Artikel in dieser Ausgabe des info NRW erläutern wir die Honorarkalkulation an einem Kalkulationsbeispiel, um Existenzgründern eine Möglichkeit aufzuzeigen, wie sie ihre Honorare kalkulieren können. Denn die Preise, die wir als selbständige Übersetzer berechnen, entscheiden maßgeblich darüber, ob wir von unserer Arbeit leben können oder nicht.

Als selbständige Übersetzer und Dolmetscher beziehen wir von niemandem ein Gehalt, sondern erzielen unsere Einnahmen direkt aus unserer Arbeit für unsere Kunden, denen wir dafür ein Honorar berechnen. Allerdings müssen wir – wie Festangestellte auch – Einkommensteuer auf unsere Einnahmen aus unserer Arbeit zahlen (die bei Angestellten als Lohnsteuer direkt vom Bruttolohn abgezogen wird). Die Einkommensteuer zahlen wir aber nicht unmittelbar auf unsere Einnahmen, sondern nur auf den Gewinn, den wir erzielen. Wer als Existenzgründer startet, muss daher umdenken: Der Gewinn ermittelt sich aus den Betriebseinnahmen (unseren Kundenumsätzen) abzüglich unserer Betriebsausgaben. Als Betriebsausgaben gelten allerdings nur die Ausgaben, die uns in unmittelbarem Zusammenhang mit der selbständigen Tätigkeit entstehen – im Gegensatz z. B. zu einem Geschäftsführer einer GmbH, dessen Gehalt steuerliche Betriebsausgaben der GmbH sind,

können wir uns nicht selbst ein Gehalt zahlen und dieses als Betriebsausgabe absetzen. Alles, was unsere private Lebenshaltung betrifft, gilt steuerlich als Privatvergnügen – somit auch unsere private Miete, Lebensmittel usw. Somit müssen wir unsere privaten Ausgaben aus dem Gewinn bestreiten, den wir erwirtschaften. Nur das, was nach der Steuerzahlung vom Gewinn übrig bleibt, steht uns für uns selbst zur Verfügung. Unser Gewinn muss also hoch genug sein, um daraus nicht nur die Steuern, sondern auch eine Art Unternehmergehalt zahlen zu können – und zwar einschließlich des Arbeitgeberanteils, da wir als Unternehmer ja voll für uns selbst verantwortlich sind. Diese Überlegungen gilt es bei der Preiskalkulation zu berücksichtigen. Wir müssen dabei stets zwei unterschiedliche Bereiche im Auge behalten: zum einen unsere privaten Ausgaben (und finanziellen Wünsche), zum anderen unsere Betriebsausgaben. Beides muss aus unseren betrieblichen Einnahmen gedeckt werden können.

Von dieser Prämisse gehen wir bei der Honorarkalkulation aus. Was wir zum Leben und für unseren Geschäftsbetrieb an finanziellen Mitteln benötigen, gibt unseren erforderlichen Umsatz vor. Die Zeit, die uns zur Erwirtschaftung dieses Umsatzes effektiv zur Verfügung steht, bestimmt den Stundenatz, den wir bei der Auftragsbearbeitung erzielen müssen. Diesen können wir dem Kunden bei Abrechnung nach Zeitaufwand direkt in Rechnung stellen oder wir rechnen ihn in die im Übersetzungs- und Dolmetschbereich üblichen Abrechnungseinheiten um (Normzeilen, Wörter, Tagessätze). Das Honorar pro Abrechnungseinheit ergibt sich dann aus unserem durchschnittlichen Arbeitsaufwand pro Abrechnungseinheit.

Da für uns somit Zeit tatsächlich Geld ist, sollte sich jeder Existenzgründer sofort an seine Kalkulation machen. Natürlich wird es immer auch Aufträge geben, bei denen man seinen kalkulierten Satz nicht in voller Höhe durchsetzen kann. Als Unternehmer müssen wir aber immer wissen, wo wir stehen, mit welchen Aufträgen wir einen ausreichenden Gewinn erzielen und welche für uns im wahrsten Sinne des Wortes ein Verlustgeschäft sind. In letzterem Fall müssten wir nämlich deutlich mehr arbeiten als ursprünglich kalkuliert, unsere Privatausgaben und Geschäftskosten senken oder das Honorar für die nächsten Aufträge erhöhen, um trotzdem noch auf unsere Kosten zu kommen. Oder wir lehnen den Auftrag direkt ab, setzen uns mit einem Buch aufs Sofa und warten auf den nächsten einträglichen Auftrag. Oder noch besser: Wir betreiben Akquise bei besser zahlenden Kunden. Vorausgesetzt natürlich, wir haben nicht so eng kalkuliert, dass wir wirklich jede Minute arbeiten müssen, um über die Runden zu kommen ...

Sina Ketschau  
AG Existenzgründung im BDÜ NRW  
[ag-nrw.gruender@bdue.de](mailto:ag-nrw.gruender@bdue.de)



Von Andrea Alvermann - AG Existenzgründung

# Honorarkalkulation oder was ist meine Arbeit eigentlich wert?

Eine Frage, die sich jedem Übersetzer gleich zu Anfang seiner Tätigkeit stellt, ist die nach dem Wert seiner Arbeit bzw. dem Preis seiner Leistung. Doch wie ermittelt man das? Die erste Möglichkeit besteht natürlich darin, Kollegen zu fragen bzw. sich den jährlichen Honorarspiegel des BDÜ anzusehen. Wirtschaftlich sinnvoller ist es, zu überlegen, wieviel man verdienen muss, um nicht nur kostendeckend, sondern auch gewinnbringend zu arbeiten. Wie das geht, wollen wir uns hier ansehen.

Kostendeckend arbeiten wir ab dem Zeitpunkt, wo wir genau so viel verdienen, wie wir auch wieder ausgeben. Das bedeutet: wenn unsere Einnahmen abzüglich unserer Ausgaben genau Null ergeben. Gewinnbringend arbeiten wir, wenn danach noch etwas übrig bleibt, wir also mehr einnehmen, als wir ausgeben. Als selbständige Übersetzer ist es unser Ziel, möglichst gewinnbringend zu arbeiten, also möglichst deutlich mehr einzunehmen, als wir insgesamt ausgeben. Deshalb müssen wir als Selbständige zuerst einmal wissen, welche Ausgaben wir monatlich überhaupt haben. Anschließend müssen wir uns überlegen, wieviel wir gerne darüber hinaus verdienen wollen. Wenn wir das wissen, können wir den Stundensatz errechnen, den wir zugrunde legen müssen, um dieses Ziel zu erreichen. Diesen Stundensatz können wir dann wiederum in Zeilen-, Wort- oder Seitenpreise umwandeln.

## Privaten Bedarf errechnen

Der erste Schritt besteht darin, herauszufinden, wieviel Geld wir eigentlich monatlich bzw. jährlich brauchen. Das heißt, wir müssen herausfinden, welche Ausgaben wir überhaupt haben. Dafür wollen wir als erstes einmal nur unsere privaten Ausgaben betrachten. Die angegebenen Werte sind Beispiele, die natürlich im Einzelfall völlig anders aussehen können. Nehmen wir einfach mal an, Frau D. (25 Jahre, alleinstehend, keine Kinder) hätte monatlich bzw. jährlich folgende Ausgaben:

Posten	Monatlich	Jährlich
Nahrungsmittel, Getränke, Genussmittel	200,00 €	2.400,00 €
Bekleidung und Schuhe	50,00 €	600,00 €
Wohnen, Energie, Wohnungsinstandhaltung	600,00 €	7.200,00 €
Gesundheitspflege	60,00 €	720,00 €
private Porto- und Telefonkosten	50,00 €	600,00 €
Kfz-Kosten	180,00 €	2.160,00 €
Freizeit, Unterhaltung, Kultur	150,00 €	1.800,00 €
Hotel- und Restaurantkosten	70,00 €	840,00 €
Zeitschriften und Bücher (einschl. Stadtbücherei)	20,00 €	240,00 €
GEZ	18,00 €	216,00 €
Urlaub	100,00 €	1.200,00 €
private Versicherungen	20,00 €	240,00 €
<b>Gesamt</b>	<b>1.518,00 €</b>	<b>18.216,00 €</b>

Somit würde sie als Angestellte ein Nettogehalt von monatlich 1.518,00 € benötigen. Sie möchte sich nun selbständig machen. Als Übersetzerin braucht sie ein Büro; zudem muss sie als Selbständige ihre Krankenversicherung vollständig selbst bezahlen.

Auch für das Alter muss sie ebenso selbst vorsorgen sowie für Zeiten, in denen sie keine Aufträge hat, aber keine Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung erhält. Zwar besteht die Möglichkeit, innerhalb von drei Monaten, nachdem man sich selbständig gemacht hat, eine Art freiwillige Arbeitslosenversicherung abzuschließen (das sogenannte „Versicherungspflichtverhältnis auf Antrag“), die jedoch nur greift, falls man mit seiner Selbständigkeit endgültig scheitert. Für auftragslose bzw. auftragschwache Zeiten und Zeiträume, in denen man aus irgendwelchen Gründen weniger oder gar nicht arbeiten kann, seine Selbständigkeit aber dennoch nicht vollständig aufgibt, muss man jedoch in den Zeiten vorsorgen, in denen die Auftragslage besser ist. Für diese auftragschwachen Zeiten müssen folglich Rücklagen gebildet werden. In unserem nachfolgenden Beispiel werden diese Rücklagen nicht gesondert ausgewiesen sondern sind in der Überlegung enthalten, dass die Auslastung weniger als 100% beträgt (in unserem Beispiel sehr optimistische 80%). Die privaten Kosten erhöhen sich also:

Posten	Monatlich	Jährlich
Privatausgaben (s. o.)	1.518,00 €	18.216,00 €
Krankenversicherung <sup>1</sup>	310,00 €	3.720,00 €
Rentenversicherung/ Altersvorsorge <sup>2</sup>	600,00 €	7.200,00 €
<b>Gesamt</b>	<b>2.428,00 €</b>	<b>29.136,00 €</b>

1 Dieser Betrag beruht auf Angaben der Techniker Krankenkasse, TK, und stellt den Mindestbeitrag für Selbständige dar. Für Existenzgründer, die einen Existenzgründungszuschuss bekommen, ist der Beitrag etwas niedriger, was hier jedoch nicht berücksichtigt werden soll.

2 Dieser Betrag geht von einer voraussichtlichen Rente von 1.500,00 € aus. Damit ist dies ebenfalls eine Untergrenze, denn hier wird weder die Inflation noch die Tatsache berücksichtigt, dass der Lebensstandard im Laufe der Zeit steigen wird (oder sollte) und man dementsprechend im Alter natürlich eigentlich gerne etwas mehr Geld zur Verfügung hätte.

## Geschäftliche Kosten berücksichtigen

Aufgrund ihrer Selbständigkeit hat Frau D. nun natürlich auch noch beruflich bedingte Kosten wie Telefon, Büromaterial, Computer, Software, Büroausstattung usw.

Diese Kosten werden an dieser Stelle ein wenig vereinfacht dargestellt, wobei wir hier auch nicht zwischen Fixkosten (also Kosten, die jeden Monat in selber Höhe anfallen) und variablen Kosten (also solchen, deren Höhe von der jeweiligen Auftragsmenge abhängt) unterscheiden. Ebenfalls nicht berücksichtigt wird hier, dass am Anfang natürlich das Büro erst einmal ausgestattet werden muss und somit im ersten Jahr ein sehr viel höherer Betrag für die Büroausstattung und wahrscheinlich auch für Bücher anfällt. Allerdings sind Geräte und auch Büromöbel nicht ewig haltbar und müssen irgendwann einmal ersetzt werden. Normalerweise werden diese größeren Anschaffungen jährlich abgeschrieben, was wir in unserem

## Infos der Existenzgründungs-AG

Beispiel aber ebenfalls der Einfachheit halber unberücksichtigt lassen. Der Betrag für die Büroausstattung ist folglich ein jährlicher bzw. monatlicher Durchschnittswert. Wichtig ist bei der betrieblichen Betrachtung, dass hier nur die Nettobeträge zugrunde gelegt wurden, da die Mehrwertsteuer für einen Unternehmer, der nicht der Kleinunternehmerregelung unterliegt, ein durchlaufender Posten ist, der hier keine Berücksichtigung findet, da er den Gewinn nicht beeinflusst.

Posten	Monatlich (netto)	Jährlich
Telefon, Handy, Internet	60,00 €	720,00 €
Portokosten	20,00 €	240,00 €
Bücher / Zeitschriften	50,00 €	600,00 €
Büromaterial (Verbrauchsmaterial) und Softwarelizenzen	100,00 €	1.200,00 €
Berufsverband	20,00 €	240,00 €
Büroausstattung	50,00 €	600,00 €
Miete und Nebenkosten Arbeitszimmer	180,00 €	2.160,00 €
Werbung*	100,00 €	1.200,00 €
Fortbildung	50,00 €	600,00 €
Vermögensschadenhaftpflicht	15,00 €	180,00 €
<b>Gesamt</b>	<b>645,00 €</b>	<b>7.740,00 €</b>

\* Die Werbekosten umfassen neben Anzeigen (z. B. in den Gelben Seiten), Flyern und Visitenkarten auch Posten wie beispielsweise Weihnachtskarten oder Kundengeschenke usw.

Da das Kfz schon oben erfasst wurde, führen wir es hier nicht noch einmal auf. Im Prinzip kann der Wagen aber auch zu den Betriebskosten gezählt werden, sofern dieser vorwiegend beruflich genutzt wird. Das wird insbesondere bei Dolmetschern oft der Fall sein, die hier dann sicherlich auch sehr viel höhere Kosten geltend machen müssen.

Bedarf	Monatlich	Jährlich
privat	2.428,00 €	29.136,00 €
geschäftlich	645,00 €	7.740,00 €
<b>Gesamt</b>	<b>3.073,00 €</b>	<b>36.876,00 €</b>

Die Übersetzerin Frau D. in unserem Beispiel hat also private und berufliche Kosten von 3.073,00 € monatlich. Der Nettoumsatz ist der Umsatz, den sie abzüglich aller Steuern, also ohne Mehrwertsteuer und Einkommensteuer, erwirtschaftet. Da wir uns mit unserer aktuellen Planung im unteren Einkommensteuerbereich bewegen, rechnen wir hier der Einfachheit halber mit einem Einkommensteuersatz von 20%. Um zu berechnen, welchen Umsatz Frau D. tatsächlich erwirtschaften muss, um zum einen ihre Geschäftsausgaben und zum anderen ihre Lebenshaltungskosten zu decken, müssen wir folgende Rechnung aufstellen:

Wir verwenden folgende Variablen:		
NG	Gewinn vor Einkommenssteuer	zu errechnen
ST	Steuersatz der Einkommensteuer	wir gehen hier von 20% aus
ES	Einkommensteuerbetrag	zu errechnen
JU	erforderlicher Jahresumsatz (ohne Umsatzsteuer)	zu errechnen
PL	Private Lebenshaltungskosten (einschließlich Umsatzsteuer)	29.136,00 €
GK	Geschäftskosten	7.740,00 €

PL	Private Lebenshaltungskosten	29.136,00 €
+ ES	Einkommensteuer: hier 20% des erforderlichen Gewinns vor Steuern	
= NG	Erforderlicher Gewinn vor Steuern	
+ GK	Geschäftskosten	7.740,00 €
= JU	<b>Erforderlicher Jahresumsatz</b>	

Der erforderliche Nettogewinn errechnet sich wie folgt:

$$NG = PL + \frac{ST}{100} \times NG$$

Setzen wir hier unsere Zahlen ein:

$$NG = \frac{20}{100} NG + 29.136,00 \text{ €} \quad | \quad \frac{20}{100} = \frac{1}{5}$$

$$\Leftrightarrow NG = \frac{1}{5} NG + 29.136,00 \text{ €} \quad | \quad - \frac{1}{5} NG$$

$$\Leftrightarrow NG - \frac{1}{5} NG = 29.136,00 \text{ €} \quad | \quad NG - \frac{1}{5} NG = \frac{4}{5} NG$$

$$\Leftrightarrow \frac{4}{5} NG = 29.136,00 \text{ €} \quad | \quad : 4 \quad | \times 5$$

$$\Leftrightarrow NG = \frac{29.136,00 \times 5}{4} \text{ €}$$

$$\Leftrightarrow NG = 36.420,00 \text{ €}$$

Der erforderliche Nettogewinn beträgt folglich 36.420,00 €. Diesem addieren wir nun die errechneten Geschäftsausgaben von 7.740,00 € hinzu und erhalten damit einen erforderlichen Jahresumsatz von

$$\begin{array}{r} 36.420,00 \text{ €} \\ + 7.740,00 \text{ €} \\ = 44.160,00 \text{ €} \end{array}$$

Die Übersetzerin in unserem obigen Beispiel müsste also allein zur Deckung ihrer minimalen Lebenshaltungskosten bereits einen Netto-Jahresumsatz (also ohne Umsatzsteuer, s. o.) von 44.160,00 € erwirtschaften.

### Wie viel kann ich arbeiten?

Die nächste Berechnung, die wir anstellen müssen, ist die der verfügbaren Arbeitszeit. Das Jahr hat bekanntlich nur 365 Tage und der Tag nur 24 Stunden. Einen Teil davon muss Frau D.



schlafen, ist krank oder ruht sich aus und so bleibt nur ein Bruchteil ihrer tatsächlichen Lebenszeit übrig, den sie in Arbeit investieren kann. Wir werden im Folgenden ausrechnen, wieviel Zeit ihr tatsächlich für effektive Arbeit zur Verfügung steht, wenn sie „normal“ arbeitet. Denn das sollte sie als Grundlage für ihren idealen Stundensatz nehmen. Dass sie später dann durchaus einmal mehr arbeiten kann, steht auf einem anderen Blatt. Auf Dauer gesehen wird sie nicht mehr Zeit investieren können, denn das macht irgendwann ihre Gesundheit nicht mehr mit. Sinnvoll für die Planung ist es, von der Arbeitszeit eines Angestellten auszugehen, um festzustellen, wie viele Tage/Stunden jährlich unserer Übersetzerin, Frau D., tatsächlich zur Verfügung stehen. Wir gehen von einer 40-Stunden-Arbeitswoche und einem Jahr mit 365 Tagen aus.

Ein Angestellter hat 30 Tage Urlaub, zwölf Tage sind Feiertage, eine Woche ist er möglicherweise krank. Dazu gibt es noch 104 Wochenendtage in 52 Wochen. Es bleiben also 214 Arbeitstage.

In einer 40-Stunden-Woche wird täglich acht Stunden gearbeitet. Allerdings wird niemand acht Stunden täglich übersetzen. Zum einen müssen wir Zeit für Akquise einplanen. Zum anderen gibt es zahlreiche Nebenarbeiten, wie beispielsweise Telefonate führen, Rechnungen und Angebote schreiben, Bestellungen aufgeben usw. Auch die Ablage muss erledigt werden. Für alle diese Arbeiten müssen im Durchschnitt täglich ca. zwei Stunden eingeplant werden. Das mag auf den ersten Blick viel erscheinen, ist aber durchaus realistisch. Es bleiben also 30 Stunden. Damit verfügt Frau D. über eine effektive tägliche Arbeitszeit von ca. sechs Stunden. Bei 214 Arbeitstagen sind das 1.284 Stunden. In diesen 1.284 Stunden muss Frau D. nun die obigen 44.160,00 € erwirtschaften. Das bedeutet: Sie muss pro Stunde 34,39 € verdienen, um ihren Jahresumsatz zu generieren. Allerdings müsste sie dafür dann auch wirklich das ganze Jahr über zu 100 % ausgelastet sein. Und sie hätte dann gerade einmal ihre betrieblichen Kosten und ihren grundlegenden privaten Lebensunterhalt gedeckt. Sie hat kein Geld zurückgelegt, um sich irgendwann ein neues Auto kaufen zu können, um Geschenke zu kaufen oder einen neuen Wohnzimmerschrank. Auch anfallende Betriebsausgaben für Steu-

erberater oder Buchführung sind hier nicht berücksichtigt. Diese Arbeiten muss sie also – neben ihrer Übersetzertätigkeit – ebenfalls selbst erledigen. Weiterhin hat sie kein Geld für auftragsschwache Zeiten zurückgelegt. Ist Frau D. nun aber nur zu 80 % ausgelastet, so hat sie nur noch 1.027 Stunden zur Verfügung, um denselben Betrag zu erwirtschaften. In diesem Fall muss sie pro Stunde bereits 42,99 € einnehmen.

### Zeilenpreis ermitteln

Angesichts der zugrunde gelegten Zahlen können wir davon ausgehen, dass Frau D. alleinstehend und Berufsanfängerin ist. Sie wird also sicherlich noch nicht zu 100% ausgelastet sein und auch 80% Auslastung sind bereits sehr optimistisch gerechnet. Wir können daher der Einfachheit halber von einem erforderlichen Mindeststundensatz von 45,00 € ausgehen. Nun ist die nächste Frage: Wie viele Zeilen/Worte oder Seiten schafft Frau D. in einer Stunde? Bei einem einfachen Text schafft sie auch als Anfängerin vielleicht zwei bis drei Seiten (wobei mit Seiten hier sogenannte „Normseiten“ von 30 Normzeilen gemeint sind). Bei schwierigeren Texten – und davon wird sie als Anfängerin sehr viele Texte haben, denn wie schwer ein Text ist, hängt ja ganz stark von der eigenen persönlichen Erfahrung ab, die ihr als Anfängerin noch fehlt – wird sie vielleicht nur eine halbe bis ganze Seite pro Stunde schaffen. Doch da man als Freiberufler stets eine Mischkalkulation vornehmen muss (das heißt mit Durchschnittswerten arbeiten sollte), gehen wir hier jetzt einfach mal von durchschnittlich 30 Zeilen pro Stunde aus. Für einen Stundensatz von 45,00 € müsste sie folglich bei 30 Zeilen pro Stunde bereits 1,50 € pro Zeile zugrunde legen. Mit diesem Zeilenpreis würde sie – wirtschaftlich gesehen – genau die erforderlichen 44.160,00 € Umsatz im Jahr erwirtschaften, also genau so viel verdienen, wie sie auch wieder ausgibt, was bedeutet, dass sie keinen Cent auf die Seite legen könnte. Somit sollte ihr Stundensatz besser noch darüber liegen.

Diese kleine Musterrechnung zeigt recht anschaulich, dass ein Zeilenpreis von unter 1,50 € bzw. einem Stundensatz von 45,00 € auf Dauer nicht rentabel ist. Frau D. in unserem Beispiel kann damit zwar kostendeckend, nicht aber gewinnbringend arbeiten. Nichtsdestotrotz hilft diese kleine Musterrechnung vielleicht, die eigenen Preise einmal neu zu berechnen und zu überdenken. Erst wenn wir wissen, bei welchem Preis wir kostendeckend arbeiten, kennen wir unsere absolute Untergrenze; jeder Auftrag, der weniger einbringt, ist im Grunde genommen ein Verlustgeschäft. Wirklich angemessen bezahlt ist unsere Arbeit jedoch erst, wenn sie deutlich darüber liegt. Erst wenn wir so viel Gewinn erwirtschaften, dass wir damit auch außerplanmäßige Ausgaben decken, in Urlaub fahren und uns hin und wieder etwas Besonderes leisten können, gelangen wir langsam in die Bereiche, in denen sich unsere Selbständigkeit tatsächlich rentiert. All diejenigen, denen das vollkommen unrealistisch erscheint, sollten sich überlegen, ob eine Selbständigkeit für sie wirklich in Frage kommt.

*Andrea Alvermann  
AG Existenzgründung  
im BDÜ NRW*

