Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Die Schritte nach dem Start

JUNGE UNTERNEHMEN

Probleme und Lösungen bei der Existenzfestigung

BMWi

Herausgeber:
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Bestelladresse:
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit/Versand
Postfach 30 02 65
53182 Bonn

Internet: www.bmwi.de

Redaktion:
PID GbR, Bonn, Berlin
Bernd Geisen, Regine Hebestreit

Diese Broschüre ist in Kooperation mit dem Fachbereich Wirtschaft der FH Bochum, Hochschule für Technik und Wirtschaft entstanden.

Grafische Konzeption, Gestaltung:
Grunzke & Partner, Sinzig

Druck: Westermann Druck GmbH, Braunschweig

6. aktualisierte Ausgabe, April 2001

Titelseite und Gestaltung der 6. Ausgabe:
AD DAS WERBETEAM, Werbeagentur und Verlagsgesellschaft mbH, Sankt Augustin

Der Umwelt zuliebe gedruckt auf Recyclingpapier.

Inhaltsverzeichnis

Die Schritte nach dem Start 3

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen: Problemfelder junger Unternehmen 3

Unternehmensdaten erfassen und kontrollieren 7

Was zählt, sind Daten und Fakten: Controlling 7

Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen 9

Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage 13

Was bleibt vom Tage übrig? Schwachstelle Betriebsleistung 20

Stimmt das Unternehmenskonzept noch? Soll-Ist-Vergleich 22

Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung 24

Planen und Entscheiden 33

Mitarbeiter und Kunden führen - Unternehmensabläufe koordinieren: Management 33

Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement 35

Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement 39

Finanzierung sichern: Förderprogramme 46

Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement 49

Produkte und Leistungen kontinuierlich verbessern: Qualitätsmanagement 52

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement 54

Unternehmen und Recht 59

Vorsicht vor Fehlern: Verträge 59

Alles neu macht der Mai: Rechtsformwechsel 61

Unternehmen in Not 65

Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement 65

Information und erste Hilfe: Hilfsangebote 77

Anhang 81

Autoren 82

Adressen 84

Index 93

Bestellcoupon 95

Ihre Meinung ist uns wichtig 96

Einführung

Die vielen selbständigen Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland sind der Motor unserer Wirtschaft. Mit ihrem Ideenreichtum, ihrer Risikobereitschaft und ihrem Unternehmergeist erwirtschaften sie fast die Hälfte aller Umsätze; sie sind Arbeitgeber für die überwiegende Zahl unserer Berufstätigen. Dazu kommt: Jede Unternehmensgründung schafft im Durchschnitt vier neue Arbeitsplätze. Vorausgesetzt, sie ist von Erfolg gekrönt.

Nicht jede Existenzgründung ist aber erfolgreich. In den vergangenen Jahren - in denen viele neue Betriebe ins Leben gerufen worden sind - haben zahlreiche Unternehmen schon bald wieder schließen müssen. Ursache hierfür sind vielfach Fehler in der Unternehmensführung: sowohl bei der Gründungsplanung als auch in der Zeit nach dem Unternehmensstart.

Mit der Broschüre „Starthilfe“ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Existenzgründerinnen und Existenzgründern in Deutschland eine erste Orientierungshilfe zum Start in die berufliche Selbständigkeit an die Hand gegeben.

Diese aktualisierte Broschüre richtet sich in erster Linie an junge Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie soll einige besonders wichtige Themenbereiche der Broschüre „Starthilfe“ vertiefen und auf weitere Themenfelder eingehen, die sich für Gründer als besonders problematisch erwiesen haben, z. B. die Kostenrechnung, das Kreditmanagement oder die Personalführung. Ihr Ziel ist es, auf unerlässliche Aufgaben und typische Fehlerquellen junger Unternehmensleitungen aufmerksam zu machen. Sie kann und will aber betriebswirtschaftliche Fachliteratur und Beratung keinesfalls ersetzen.

Um den Problemen des Gründeralltags dabei möglichst nahe zu kommen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie zahlreiche Experten aus der Beratungspraxis nach ihren Erfahrungen befragt. Denjenigen, die sich darüber hinaus als Autoren für diese Broschüre zur Verfügung gestellt haben oder diese inhaltlich begleitet haben, sei herzlich gedankt.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
im April 2001

Die Schritte nach dem Start

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen: Problemfelder junger Unternehmen

Die ersten Jahre nach der Gründung stellen hohe Anforderungen an junge Unternehmerinnen und Unternehmer. Es ist daher nicht verwunderlich, dass auch junge Unternehmen mit einer ganzen Reihe von speziellen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Traurige Bilanz: Viele von ihnen müssen innerhalb der ersten Jahre ihre Firmentore wieder schließen. Was besonders schwer wiegt: In vielen Fällen wäre die Zahlungsunfähigkeit vermeidbar gewesen. Es ist daher (überlebens-)wichtig, Probleme und ihre Ursachen rechtzeitig zu erkennen, sich darauf vorzubereiten und beizeiten nach Hilfe und Unterstützung Ausschau zu halten.

Um welche Probleme es sich dabei im Besonderen handelt, zeigt eine Umfrage* unter Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Konkursrichtern, Unternehmensberatern, Vertretern von Kammern, Verbänden und Banken. Hier wurden u. a. die folgenden Probleme genannt, die bei kleinen und mittleren Unternehmen bis zur Insolvenz führen können:

- Managementfehler
- Vernachlässigung des Rechnungswesens/des Controllings
- zu geringes Eigenkapital
- schleppende Zahlungsweise der Kunden
- veraltete Produktpalette/zu wenig Produktinnovation
- Fehler im Personalmanagement
- zu wenig Markterfahrung

Managementfehler

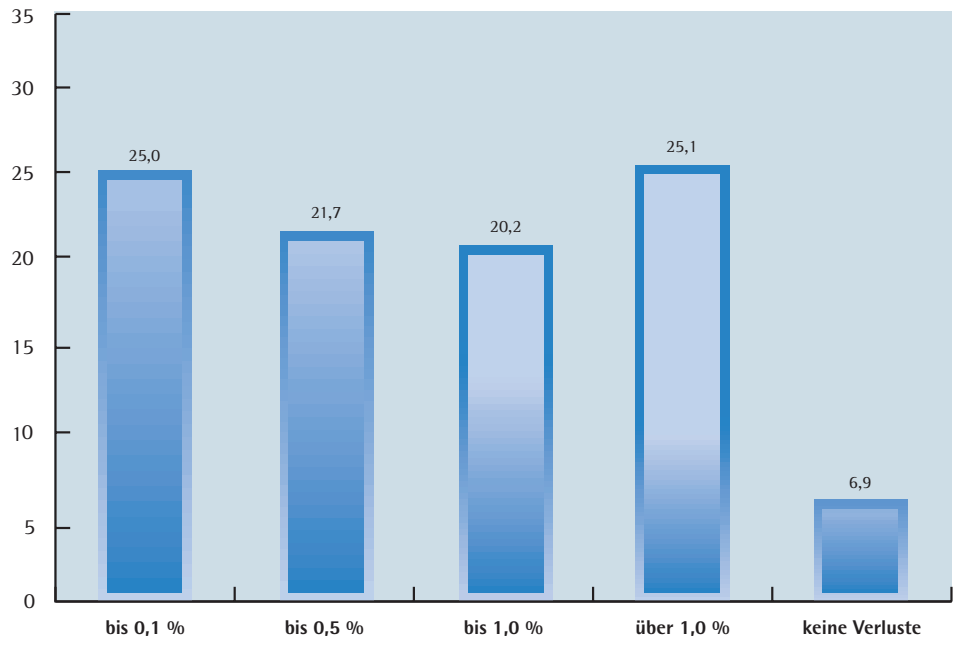
Der dominierende Faktor in einem Unternehmen ist die Person des Gründers und Unternehmers. Sein Wissen und Können entscheiden über die Existenz eines Unternehmens. Ganz wichtig ist dabei auch die Fähigkeit, sich selbst und seine Leistungen realistisch und kritisch einzuschätzen sowie konjunkturellen Abwärtsbewegungen „ins Auge zu blicken". Krisen rechtzeitig zu erkennen und dagegen vorzugehen, sind wichtige Ecksteine erfolgreichen Unternehmertums.

Problematisch für viele junge, wachsende Betriebe ist es, einen Betrieb - entsprechend seinen Umsatzsteigerungen - umzustellen. Unerwartete Mehrkosten leiten - bei rasantem Wachstum - nicht selten den Niedergang eines Unternehmens ein.

Dazu kommt:
Führenden Mitarbeitern muss Eigenverantwortung für Bereiche übertragen werden, die vorher vom Inhaber allein geführt wurden.
Das bedeutet auch, einzelne Betriebsbereiche womöglich auszugliedern (→ Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen: Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen"; → Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung").

*Quelle: Ertragsentwicklung, Eigenkapitalausstattung und Insolvenzen im Bereich des industriellen Mittelstandes. Studien der ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, Heft 21. ISG GmbH, Verband der Vereine Creditreform e. V. Im Auftrag des BMWi. Köln, Neuss 1997

Forderungsverluste mittelständischer Unternehmen in Prozent des Umsatzes
Angaben der Befragten in Prozent



Quelle: Creditreform, Wirtschaftslage Mittelstand, Frühjahr 2001

Vernachlässigung des Rechnungswesens und des Controllings

Viele junge Unternehmer sind zwar „Meister ihres Fachs“, haben aber von kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Dingen „keinen blassen Schimmer“. Kein Wunder also, dass in vielen Unternehmen keine oder nur unzureichende Zahlen zur Unternehmenssituation vorliegen oder die vorliegenden Zahlen nicht ausreichend interpretiert oder beachtet werden. Ein Controlling kann bspw. auf Grund unzureichender Buchungstechniken nicht stattfinden. Die Folge: Ein Überblick über ausstehende Forderungen fehlt.

Viele Entscheidungen werden „aus dem Bauch“ heraus getroffen, ohne sorgfältige Planung.
Zu beachten ist auch: Der Steuerberater beschäftigt sich nur mit der Vergangenheit eines Unternehmens. Für die kaufmännische Planung ist der Unternehmer zuständig. Erst die Informationen aus dem Rechnungswesen ergeben Auskunft über drohende Schieflagen eines Unternehmens und damit eine Möglichkeit, Abhilfe zu schaffen (→ Kapitel „Planung und Kontrolle“).

Zu geringes Eigenkapital

Eine zu dünne Eigenkapitaldecke ist oft das Ergebnis einer falschen Unternehmenspolitik. Dann zum Beispiel, wenn die Privatentnahmen des Unternehmers zu hoch sind, wenn eine veraltete Produktpalette angeboten wird und Verluste durch Eigenkapital ausgeglichen werden. Auch zu hohe Fixkosten und dadurch zu geringe Gewinne können zu einem Mangel an Eigenkapital führen. Vor allem Mietkosten, Personalkosten etc. schlagen in schlechten Tagen besonders zu Buche. Wenn dann noch ein mangelhaftes Liquiditätsmanagement hinzukommt, ist die Krise nicht weit, denn: Wer keinen Überblick über die finanzielle Situation des Unternehmens hat, weiß auch nicht, wie hoch seine finanziellen Reserven sein müssen.

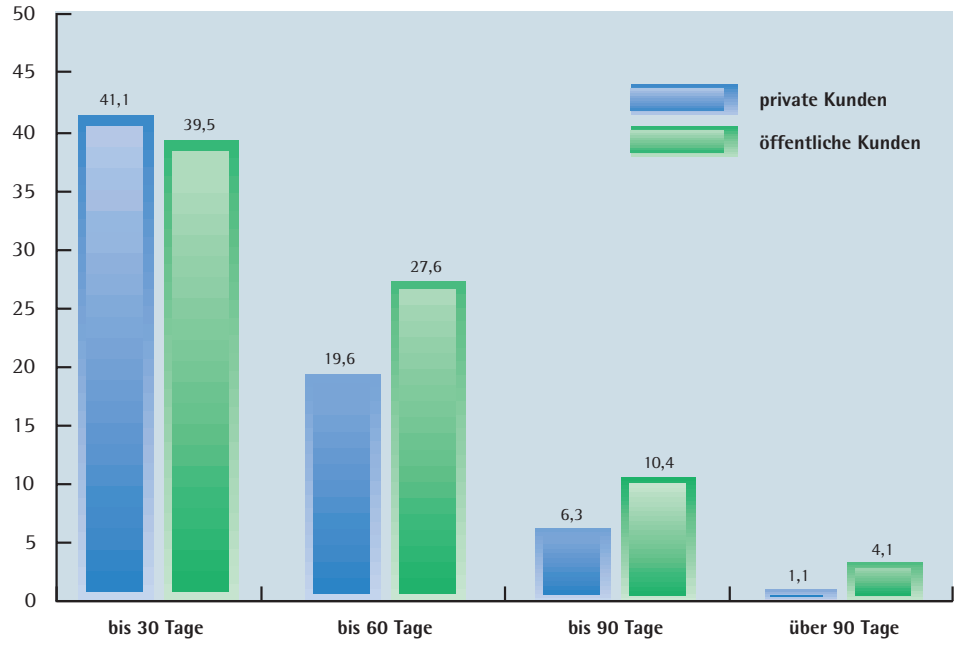
Bei der „Auslagerung“ des Rechnungswesens zum Steuerberater können kleine und mittlere Unternehmen den Überblick verlieren, wenn die Unterlagen nicht vorliegen und erst verspätet wieder in den Betrieb zurückkehren. Hinzu kommt: Liegt eine Liquiditätsübersicht vor, ist sie für den Unter-

nehmer oft unverständlich (→ Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“; → Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“).

Schleppende Zahlungsweise der Kunden

Nur knapp die Hälfte aller Rechnungen wird innerhalb von 30 Tagen bezahlt. Vor allem Bauunternehmer und Handwerker müssen mit sehr langen Zahlungszielen rechnen. Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass jede Zahlungsverzögerung erhebliche Kosten verursacht. Dazu kommt: Viele junge Firmen verzichten völlig auf ein straffes Mahnwesen. Dies zieht nicht selten gleichzeitig bonitätsschwache Abnehmer an, die großzügige Zahlungsfristen bevorzugen.

Zahlungsfristen der Kunden
Angaben der Befragten in Prozent



Quelle: Creditreform, Wirtschaftslage Mittelstand, Frühjahr 2001

Gefährlich ist außerdem, von nur einem Großkunden abhängig zu sein. Hält der sein Zahlungsziel nicht ein oder fällt er sogar ganz weg, ist es nicht weit bis zur Insolvenz. Wichtig ist daher auf eine vielfältige Kundenstruktur zu achten, die Bonität potentieller Kunden zu prüfen und ein konsequentes Mahnwesen oder auch das Abtreten von Forderungen zu praktizieren, um „das Schlimmste“ zu verhindern. Kundenverhalten und Umsatzstruktur eines Betriebes lassen sich durch Kennzahlen übersichtlich gliedern. Das Risiko durch unzuverlässige Schuldner lässt sich z. B. dadurch ausschließen, dass Außenstände Kennzahlen bekommen: nach der Laufzeit der Rückzahlung, der bekannten Zahlungsmoral dieser Kunden etc. (→ Kapitel „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement“).

Veraltete Produktpalette/zu wenig Produktinnovation

Junge Unternehmer, die ein bestehendes Unternehmen übernommen haben und sich weder auf neue Markttrends noch auf neue Produkte und Dienstleistungen einstellen, begeben sich auf „dünnes Eis“. Problematisch wirkt sich aus, wenn betriebliche Kapazitäten nicht ausgelastet sind oder zu schnell erweitert werden.

Ein falsches Warensortiment, überfällige Rationalisierungsmaßnahmen, veraltete Produktionsanlagen oder zu hohe Mietbelastungen sind zusätzliche „Nägel zum Unternehmenssarg“ (→ Kapitel „Stimmt das Unternehmenskonzept noch? Soll/Ist-Vergleich“; → Kapitel „Produkte und Leistungen kontinuierlich verbessern: Qualitätsmanagement“).

Fehler im Personalmanagement

Im Personalbereich (Fixkosten) liegt ein erhebliches Problempotential. Zu hohe Lohn- und Sozialkosten, häufige Fluktuation und vor allem auch die unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter können nicht nur zu Kostensteigerungen, sondern auch zu Umsatzeinbußen führen (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“; → Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“).

Zu wenig Markterfahrung

Sehr häufig ist ein unzulänglicher Absatz für den finanziellen Ruin eines Unternehmens verantwortlich. Größter Fehler: ein nicht zielgruppenorientiertes Marketing. Dazu gehört z. B. auch, die Risiken in einer problematischen Kundenstruktur falsch einzuschätzen, etwa die plötzliche Veränderung des Konsumentenverhaltens in trendabhängigen Branchen (→ Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“).

Die Auswertung zeigt:
Es gibt eine Reihe von Schwierigkeiten, die sich bei sorgfältiger Planung und Führung eines jungen Unternehmens vermeiden ließen: wenn Gründer und junge Unternehmer z. B. ausreichende Informationen über Marktentwicklung, Konkurrenz, Branche beschafft oder eine sorgfältige Finanzbedarfsermittlung, Liquiditätsplanung oder Kostenrechnung durchgeführt hätten.

Um allen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen gerecht zu werden, ist daher unternehmerische Weitsicht gefragt. Das schließt auch Kenntnisse über ein Krisenmanagement im Ernstfall ein (→ Kapitel „Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement“). Die bessere Methode ist es aber, vorbeugend Hilfe anzunehmen und auf erste Signale, die auf Schwierigkeiten und Gefahren hinweisen, rechtzeitig zu reagieren.

Unternehmensdaten erfassen und kontrollieren

Was zählt, sind Daten und Fakten: Controlling

Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist ein systematisches Controlling unerlässlich. Es liefert unternehmensbezogene Daten, auf deren Grundlage Sie planen und entscheiden können. Doch nach wie vor vernachlässigen viele Mittelständler diese „Kontrolle im Voraus". Die Folge: Betriebliche Kapazitäten werden nicht ausgelastet, Liquiditätsengpässe entstehen.

Aufbau eines systematischen Controllingsystems

I. Leitfragen beim Aufbau eines effektiven Controllingsystems

- **Was soll berichtet werden?** – Festlegung der Controlling-Ziele und Kenngrößen (z.B. Auftragseingänge, Umsatz/Mitarbeiter, Produktivität) mit denen das junge Unternehmen gesteuert werden soll.
- **Wem soll berichtet werden?** – Da das Controlling nicht nur für den Geschäftsführer bzw. die Gesellschafter aufgebaut wird, ist festzulegen, wer (z.B. Abteilungsleiter, Mitarbeiter) welche Informationen erhalten muss bzw. soll.
- **Wann soll berichtet werden?** – Die Informationen müssen aktuell sein, damit frühzeitig reagiert werden kann. Da die Zahlenaufbereitung aufwendig ist, muss genau festgelegt werden, wann welche Informationen benötigt werden. Üblicherweise werden Wochen-, Monats-, Quartals- und Halbjahresberichte unterschieden.
- **Wie sollen die Daten ermittelt und aufbereitet werden?** – Wenn nicht von Anfang an geklärt ist, wer bis wann welche Informationen an wen liefern muss und kann, können die mit dem Controlling verfolgten Ziele nicht erreicht werden.

II. Die Strukturierung eines Controlling-Systems

Es lassen sich grob acht Controlling-Bereiche unterscheiden. Diese sind je nach branchenspezifischen Anforderungen zu gewichten.

1. Das Strategische Controlling beinhaltet a) Markt- und Wettbewerbsbeobachtung und b) einen Abgleich des Gründungskonzeptes mit der Unternehmensrealität.
   Ziel: Langfristige Absicherung der Geschäftsaktivitäten

2. Im Rahmen des Auftragscontrolling ist der Auftragseingang systematisch zu erfassen und nach unternehmensspezifischen Kriterien zu gewichten. Das Auftragscontrolling gibt frühzeitig Hinweise auf Bedrohungen aus dem Markt oder Veränderung von Kundenanforderungen.
   Ziel: Kundenorientierung

3. Ergänzend zum Auftragscontrolling ist ein Sortimentscontrolling unerlässlich, um zu erkennen, welche Produkte gut „laufen", ob die Sortimentsstruktur den Markterfordernissen entspricht. Eine typische Sortimentsanalyse ist die ABC-Analyse, die eine Rangordnung für die Produkte erstellt. Sie sollte mindestens zweimal pro Jahr durchgeführt werden, um zu erkennen, welche Produkte „Renner" (erzielen mehr als 60 % des Umsatzes bzw. des Ergebnisses) und welche „Penner" (erzielen weniger als 5 % des Umsatzes) sind.
   Ziel: Komplexität reduzieren

4. Um frühzeitig die eingesetzte Mitarbeiter- und Maschinenkapazität an die tatsächlichen Gegebenheiten anpassen zu können, ist ein ausgefeiltes Ressourcen-Controlling erforderlich. Es deckt Unterauslastungen auf, verhindert Leerlaufkosten und fängt Arbeitsspitzen ab.
   Ziel: optimale Auslastung

5. Ein weiterer Bereich ist das meist unterschätzte Risiko-Controlling. Die zu erwartenden Belastungen aus Gewährleistung, Rechtsstreitigkeiten, Vertragsstrafen etc. sind hier u. a. erfasst. Ist man im Ausland aktiv, sind auch die Währungs- sowie politischen Risiken zu erfassen und zu bewerten.
   Ziel: Risikominimierung

6. Das bei den meisten Unternehmen übliche Controlling beschränkt sich auf das funktionale Controlling. Hier sollte anhand geeigneter Kennzahlen die Produktivität und Qualität verschiedener Unternehmensfunktionen über den Zeitablauf erfasst und bewertet werden. Das sog. „Benchmarking" – der Vergleich mit anderen – ist hier eine hilfreiche Ergänzung.
   Ziel: Effizienzsteigerung

7. Um aus den Informationen des jeweiligen Controlling-Bereichs Konsequenzen zu ziehen und das Unternehmen ständig weiter zu entwickeln, muss das Controlling auch die systematische Erfassung und Verfolgung (Termine, Verantwortliche, Ergebnisse etc.) aller vereinbarten Maßnahmen umfassen.
   Ziel: Zukunftssicherung

8. Der klassische Bereich des Finanz- und Rechnungswesens darf natürlich auch nicht fehlen. Denn ohne eine gesicherte Liquidität, eine gesunde Kapitalbasis kann ein Unternehmen nicht existieren. Das Finanzcontrolling umfasst deshalb die Bereiche Bilanz, GuV, Finanzierung, Liquiditätsplanung und -steuerung.
   Ziel: Liquidität und Ergebnis/Gewinn

Grundsätze beim Controlling:

1. Nur was gemessen wird, wird auch getan!
2. Lieber alle Controlling-Bereiche mit Kerninformationen versehen als Zahlenfriedhöfe anlegen.
3. Je aktueller die Zahlen, desto besser die Steuerungsmöglichkeiten.

Nähere Informationen über die o. g. Controllingbereiche erhalten Sie in den folgenden Kapiteln:

- **Erfolgssituation:**
  Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen"
- **Marktakzeptanz:**
  Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage"
- **Konkurrenzsituation:**
  Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage"
- **Finanzkraft:**
  Kapitel „Was bleibt vom Tage übrig? Schwachstelle Betriebsleistung";
- **Flexibilität:**
  Kapitel „Was bleibt vom Tage übrig? Schwachstelle Betriebsleistung";
- **Kosten:**
  Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung"

Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen

Die Ermittlung der Gewinnerwartung und des Finanzbedarfs ist keineswegs beschränkt auf die unmittelbare Gründungsphase. Auch junge Unternehmer müssen ihren Gewinn in regelmäßigen Abständen für einen jeweils bevorstehenden Zeitraum (ein Jahr) schätzen. Nur so können Sie, wenn Sie feststellen, dass der Betrieb in die „roten Zahlen" abrutscht, rechtzeitig gegensteuern.

Wie kann der voraussichtliche Gewinn errechnet werden?

Die Differenz aus Erträgen minus Aufwendungen ist das Ergebnis vor Steuern. Ein positives Ergebnis nennt man Gewinn, ein negatives Ergebnis Verlust. Es klingt selbstverständlich, ist es in der Praxis aber nicht: Ein Unternehmen sollte nur dann weitergeführt werden, wenn man sicher ist, dass es ausreichend Gewinn abwirft.

Markt und Absatz

Die entscheidende Frage ist: Können genügend Produkte oder Dienstleistungen abgesetzt werden, um einen angemessenen Gewinn zu erzielen? Die Antwort darauf liefert der Markt. Deshalb sollten junge Unternehmer in puncto Markterkundung immer auf dem aktuellen Stand sein. (→ Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage").

Anstatt eine aufwendige Marktstudie erstellen zu lassen, die in der Regel viel Geld - Geld, das oft fehlt - kostet, sollte ein Unternehmer - mit Blick auf einen langfristigen Erfolg - Markterkundung immer auch selbst betreiben („Chefsache"). Dabei sollte er in jedem Falle einen Berater zu Rate ziehen, der bei der Abschätzung der Absatzmöglichkeiten behilflich sein kann. Wichtig: Der Berater kann aber nicht als Auftragsbeschaffer oder Akquisiteur dienen.

Gewinnerwartung

Eine Schätzung des zu erwartenden Gewinns sollte ebenfalls regelmäßig durchgeführt werden. (→ „Checkliste: Ergebnisplan"). Bei dieser Planungsübersicht werden Leistungen und Kosten gegenübergestellt. Im Ergebnisplan können die erwarteten Umsätze und Kosten eingesetzt werden. In die Leistung eines Unternehmens geht außer dem Umsatz auch die Bestandsveränderung ein (das sind fertige und unfertige Erzeugnisse, die im Abrechnungsmonat gefertigt, aber noch nicht ausgeliefert oder verkauft worden sind).

Checkliste: Ergebnisplan

	Leistungen/Kosten	Jan.	Feb.	März	...	Gesamt
	Umsatz[1]					
+/-	Bestandsveränderung[2] fertiger u. unfert. Erzgn.					
=	**LEISTUNG**					
-	**FIXE KOSTEN**					
	Personalkosten					
	Raumkosten					
	Telefon, Telefax					
	Kfz-Kosten					
	Werbe- u. Reisekosten					
	Instandhaltung/Wartung					
	Versicherungen					
	Büromaterial					
	Sonstige Kosten					
	Fremdkapitalzinsen					
	Abschreibungen[3]					
-	**VARIABLE KOSTEN**					
	Materialverbrauch					
	Fremdleistung					
	Fracht/Versand					
	Provision					
	Garantieleistung					
	Sonstige Kosten					
=	**BETRIEBSERGEBNIS**					
-	Steuern					
=	**GEWINN/VERLUST**					

Erläuterungen zu Check-Liste Ergebnisplan: [1]Netto-€-Beträge der ausgestellten Rechnungen für verkaufte Produkte und erbrachte Dienstleistungen auch ohne MwSt., unabhängig vom Geldeingang. [2]Fertige und halbfertige Erzeugnisse, die im Abrechnungsmonat gefertigt, aber noch nicht verkauft wurden. Sie zählen zur Gesamtleistung. Oder fertige und halbfertige Erzeugnisse, die vor dem Abrechnungsmonat gefertigt wurden, jedoch erst im Abrechnungsmonat verkauft werden. Sie mindern die Gesamtleistung. [3]Abschreibungen sind Wertminderungen von betrieblichen Einrichtungen (Möbel, Maschinen, Fahrzeuge etc.). Abschreibungen sind Kosten. Sie mindern den Gewinn, nicht aber die Liquidität.

Gewinn und Verlust

In den Fällen, in denen es schwierig ist, die Umsätze abzuschätzen, sollte man sich zunächst mit den Aufwendungen beschäftigen. Wichtige Informationen erhalten Sie dafür aus der Kostenrechnung (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung"). Bei den Fixkosten vor allem zu Personalkosten, Fremdkapitalzinsen und Abschreibungen, bei variablen Kosten über Materialverbrauch bzw. Wareneinsatz. Diese Kostenarten sind möglichst genau zu erfassen, da sie im Allgemeinen den weitaus größten Teil der Gesamtkosten ausmachen. Auf diesem Wege kann sich der junge Unternehmer ein Bild davon machen, ob er einen Umsatz erzielen wird, der größer als die Summe der ermittelten Kosten ist.

Liquiditätsplanung

- Ein Großteil aller Insolvenzen von Jungunternehmen in den kritischen ersten fünf Jahren geht auf eine zu geringe Kapitalausstattung zurück. Der Grund dafür ist zumeist, dass der Kapitalbedarf in der Gründungsphase zu niedrig eingeschätzt wurde (→ BMWi-Broschüre: „Starthilfe. Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit")!

- Wichtig dabei: Vor allem in den ersten kritischen Jahren sollte das Unternehmen immer liquide sein. Unter dem Begriff Liquidität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, Lieferanten auszahlen und fällige Verbindlichkeiten fristgerecht begleichen zu können. Seine Liquidität sichert ein Unternehmen aus eigener Kraft und fremdem Kapital (Krediten). Es ist sinnvoll, in die Liquiditätsplanung mindestens zwei Folgejahre mit einzubeziehen, wenn Sie Ihren Kapitalbedarf berechnen (→ Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement")!

- Denken Sie dabei auch an die öffentlichen Kredite. Sie sind i. d. R. in den ersten Jahren tilgungsfrei und zum Teil zinsfrei. In den Folgejahren steigen dann aber sowohl die Zinsen als auch die Höhe der Tilgungsraten.

- Bei der Liquiditätsplanung werden zukünftige Einnahmen und Ausgaben einander gegenübergestellt. Grundlage bildet der Umsatz-, Kosten- und Ergebnisplan für die Gewinnermittlung. Auch für die Liquiditätsplanung gibt es ein bewährtes Planungsinstrument (→ Liquiditätsplan).

- Wichtig: Tragen Sie Geldeingänge erst für den voraussichtlichen Zahlungstermin ein! Es kann - je nach Gepflogenheit der Branche und Zahlungsmoral der Kunden - mehrere Monate dauern, bis gestellte Rechnungen bezahlt werden. Sorgen Sie für eine ausreichende Liquiditätsreserve (z. B. Bankguthaben, Kreditlinien), die solche „Durststrecken" überstehen kann. Mangelhafte Liquidität führt sonst schnell zur Zahlungsunfähigkeit (→ Kapitel „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement"; → Kapitel „Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement").

Hinweis: Auf der CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen" bietet das BMWi zur Liquiditätsplanung und -steuerung in KMU eine entsprechende Software an (Bestellfax auf S. 95 oder download aus dem Internet: www.bmwi.de).

Checkliste: Liquiditätsplan

Ermittlung des Kapitalbedarfs	Jan.	Feb.	März	...	Gesamt
GEPLANTER UMSATZ					
tatsächliche Geldeinnahmen aus geplantem Umsatz*					
+ sonstige Geldeinnahmen					
= GELDEINNAHMEN GESAMT					
- GELDAUSGABEN GESAMT					
fixe Kosten (ohne Abschreibungen!) aus Checkliste Ergebnisplan					
variable Kosten (ohne Materialverbrauch!) aus Checkliste Ergebnisplan					
Materialeinkauf/Wareneinkauf					
Investitionen					
Tilgung					
sonstige Geldausgaben					
= ÜBERSCHUSS bzw. FEHLBETRAG					
Summe der monatlichen Überschüsse und Fehlbeträge**					
Ergibt die Summe einen Fehlbetrag, entspricht dies dem **KAPITALBEDARF**					
- Eigenkapital					
= KREDITBEDARF					
Summe der monatlichen Überschüsse und Fehlbeträge					
+ Eigenkapital					
= BANKVERBINDLICHKEITEN bzw. -GUTHABEN					
+ Fremdkapital					
= VERFÜGBARER GELDBETRAG					
+ Debitoren (noch nicht bezahlte Außenstände)					
- Kreditoren (noch nicht bezahlte Lieferantenrechnungen)					

* Geldeingänge ohne MwSt.
** Die folgenden Spalten errechnen sich aus der jeweiligen Addition der Monate Jan., Feb., März u.s.w

Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage

Die sorgfältige Unternehmensplanung zählt zu den „Hausaufgaben" eines Unternehmers sowohl in der Gründungs- als auch in der Festigungsphase (→ Kapitel „Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement").
Diese Planung wird aber nicht immer so sorgfältig wie nötig betrieben. Nach einer Untersuchung der Deutschen Ausgleichsbank gehören Planungsmängel sogar zu den häufigsten Pleite-Ursachen. Planungsmängel können sich aus verschiedenen Gründen einstellen; beispielsweise weiß der Jungunternehmer nicht, welche Informationen für die Erstellung seines Geschäftsplans jetzt und in Zukunft relevant sind. Gerade Randbereiche werden gerne vergessen und bleiben unberücksichtigt – können aber langfristig erheblichen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausüben.

Erfolgsfaktor Marktkenntnis

- Vielfach wird heute von einer „markt- und kundenorientierten" Betriebsführung gesprochen. Nur wenn Sie Ihr Unternehmen konsequent auf den Markt ausrichten, kann es dauerhaft erfolgreich arbeiten. Voraussetzung dieser Außenorientierung des Betriebs ist die genaue Kenntnis des Marktes. Kurz gesagt: Nur wer seinen Markt kennt, kann marktorientiert führen!

- Es ist jedoch immer wieder überraschend, dass viele Marktneulinge nur vage Vorstellungen von Kundschaft, Absatzmöglichkeiten oder Konkurrenzstrukturen auf „ihren" Märkten haben. Voraussetzung für eine realistische Geschäftsplanung ist daher die Beschaffung aller relevanten Marktinformationen. Aus der Gegenüberstellung der Marktgegebenheiten einerseits und den betrieblichen Stärken und Schwächen andererseits zeigen sich die Chancen und Risiken, die ein Markt für einen Unternehmer bietet. Das heißt: externe Marktforschung und interne Betriebsanalyse sind Ausgangspunkt jeder sorgfältigen Geschäftsplanung.

Aber was sind nun die „relevanten" Informationen, die Sie für Ihre Geschäftsplanung brauchen und mit welchen Methoden können sie erhoben werden?

Generelle Brancheninformationen

Informationsbedarf besteht über alle Trends, die die Geschicke der Branche beeinflussen (werden). Diese Basisinformationen können quantitativer und qualitativer Natur sein. Quantitative Informationen sind allgemeines Zahlenmaterial über die Entwicklung von Marktdaten (Absatzvolumen, Preisniveau, Exportrate etc.); qualitative Informationen können zum Beispiel aus der technologischen Entwicklung kommen. Hier sind etwa folgende Fragen von Interesse: Welche neuen Technologien gewinnen an Bedeutung? Welche Reglements bezüglich des technischen Fortschritts werden von staatlicher Seite angestrebt (Normierungen, Gesetze, Wirtschaftsförderung/Subventionen etc.)? Welche Akzeptanz besitzen Technologien in der Bevölkerung?

Neben der Erfassung dieser Brancheninformationen sollten Sie auch Nachbarbranchen beobachten: Entwicklungsströmungen im weiten Unternehmensumfeld können auch die langfristige Branchenentwicklung beeinflussen.
Wie ermitteln Sie nun die relevanten Brancheninformationen?

Checkliste: Brancheninformation

Folgende Informationen über die Branche sollten Sie ermitteln:

Wie entwickeln sich die Preise?	
Welche Vertriebswege sind branchenbestimmend?	
Welche stehen generell zur Verfügung?	
Wie verändert sich der Markt insgesamt? Wächst er sehr rasch, stagniert er oder schrumpft er gar?	
Verändern sich Einstellungen und Verhaltensweisen der Käufer gegenüber den Produkten und Leistungen?	
Gibt es einen zunehmenden Importdruck aus Billiglohnländern, beispielsweise bei lohnintensiven Produkten?	
Wie haben sich Zulassungen, Anforderungen an Technik, Sicherheit, Umweltschutzauflagen verändert?	
Gewinnen Substitutionsprodukte (Produkte, die bisherige Produkte ersetzen) an Bedeutung?	

Nicht das Rad neu erfinden: Sekundärforschung

Marktdaten können Sie entweder selbst erheben (lassen) (= Primärforschung), oder aber Sie greifen auf bereits vorliegende Informationen zurück. Marktforschung kann zeit- und kostenintensiv sein, deshalb sollte zunächst mit Blick auf den zumeist knappen finanziellen Rahmen eines Jungunternehmens insbesondere recherchiert werden, inwieweit die gewünschten Marktdaten bereits vorliegen. Es gibt eine Vielzahl von Organisationen, die regelmäßig Marktforschung betreiben und die Ergebnisse veröffentlichen. Diese allgemein zugänglichen Quellen liefern wichtige generelle Marktinformationen. Greift man auf diese Daten zurück und wertet sie für die eigene Fragestellung aus, so bezeichnet man dies als „Sekundärforschung".

Es stehen vielfältige Informationsquellen zur Verfügung:

- **Tageszeitungen,**
  insbesondere die überregionalen, die über die Entwicklung der einzelnen Branchen berichten.

- **Wirtschaftsmagazine,**
  die wöchentlich oder monatlich fundierte Branchenberichte und Hintergrundinformationen zum Beispiel über technologische Entwicklungen, Firmenzusammenschlüsse etc. enthalten.

- **Veröffentlichungen der Standesorganisationen,**
  wie Kammern (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern) und Fachverbände der einzelnen Wirtschaftszweige. Besonders als Berufsangehöriger bzw. Mitglied können Sie sich direkt an die jeweilige Stelle wenden. Dort erhalten Sie neben allgemeinen Brancheninformationen auch Daten über Ihren regionalen Markt.

- **Banken,**
  die ebenfalls Brancheninformationen parat halten. Seien Sie darauf gefasst, dass Ihre Hausbank die Eckdaten Ihres Unternehmens mit Branchenkennziffern vergleicht und Sie gezielt auf negative Abweichungen anspricht!

- **Messen,**
  auf denen Sie insbesondere allgemeine Trends wie das Aufkommen neuer Technologien oder Dienstleistungen beobachten können. Nicht nur die Konkurrenz präsentiert sich auf Messen, sondern auch die Standesorganisationen.

- **das Internet,**
  zunehmend wird auch das Internet zu einem interessanten Informationsmedium, das im Sinne der Sekundärforschung genutzt werden kann (→ BMWi-GründerZeiten „Internet“ Nr. 29).

Betriebsvergleiche

Ein Betriebsvergleich zeigt, wie Ihr Unternehmen im Verhältnis zu vergleichbaren Betrieben am Markt steht. Unternehmen, die an einem Vergleich teilnehmen, übermitteln einmal im Jahr Daten zu Umsätzen, Zahl der Mitarbeiter, Kosten etc. an die ausführende Stelle (s.u.). Die Daten werden für die Auswertung anonymisiert.
Die teilnehmenden Unternehmen erhalten

- Eine Übersicht aller Teilnehmerbetriebe der jeweiligen Branche, geordnet nach Personengrößenklassen und nach neuen und alten Bundesländern. Berücksichtigt werden ferner die Region, die Ortsgröße, Eigentumsverhältnisse, Sortimentszusammensetzung usw. Die ermittelten Zahlen werden in Beziehung zueinander gesetzt, z. B. der Umsatz je Mitarbeiter. Anhand dieser Kennzahlen können Sie gezielt die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes mit der anderer Unternehmen vergleichen.
- Eine Einzelauswertung, in der die Zahlen des eigenen Unternehmens den Durchschnittswerten ähnlicher Betriebe derselben Branche gegenübergestellt werden. Auf diese Weise erkennen Sie auf einen Blick, in welchen Bereichen Ihr Betrieb vom Durchschnitt abweicht.
- Einen Unternehmenskompass, der alle Ergebnisse aus dem Betriebsvergleich grafisch, tabellarisch und textlich aufbereitet.

Anbieter von Betriebsvergleichen

Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln

Säckinger Straße 5 • 50935 Köln
Tel.: 02 11/94 36 07-0 • Fax: 02 21/94 36 07-99
Internet: www.ifhkoeln.de

Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V. (LGH)

Auf'm Tetelberg 7 • 40221 Düsseldorf
Tel.: 02 11/3 01 08-0 • Fax: 02 11/3 01 08-51
Internet: www.lgh.de

Die Handwerkskammern und Fachverbände vermitteln darüber hinaus Einrichtungen in den jeweiligen Bundesländern, die Betriebsvergleiche durchführen. Fragen Sie ggf. Ihren Steuerberater, der für seine Mandanten an DATEV-Betriebsvergleich teilnehmen kann.
Erläuterungen zu Betriebsvergleichen finden Sie auch in BMWi-GründerZeiten Nr. 26 „Brancheninformationen“.

Direkte Marktinformationen

Neben den generellen Brancheninformationen mit eher allgemeinem Charakter sollten Sie Ihr direktes Marktumfeld genau kennen: Dazu gehört neben der Beobachtung der Marktentwicklung die Kenntnis der Marktpartner, das heißt der Wettbewerber und der (potentiellen) Kunden. Erst dann können Sie Ihre Maßnahmenschwerpunkte gezielt ausrichten und über die eigene Verkaufsentwicklung des nächsten Jahres eine klare Vorstellung entwickeln. Daten über Ihre Zielgruppe und Wettbewerber müssen Sie in der Regel selbst durch aktive Beobachtung oder Befragungen erheben (Primärforschung).

Checkliste: Zielgruppen

Wer ist Ihre Zielgruppe?	
Welche demographischen Daten beschreiben die Zielgruppe? (Privatpersonen: Daten wie Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommen etc.; bei Firmen: Daten zur Unternehmensgröße, Mitarbeiterzahl, Branchenzugehörigkeit etc.)	
Welche psychographischen Merkmale wie Einstellungen und Verhaltensweisen beschreiben Ihre Zielgruppe? (Zum Beispiel konstantes, treues oder sprunghaftes Einkaufsverhalten, Risikobereitschaft etc.)	
Wie wird die Zielgruppe bearbeitet?	
Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppe?	
Welche Produkte/Leistungen werden für die Zielgruppe bereits angeboten?	
Wie kauft die Zielgruppe und bei wem?	
Wann und warum kauft sie?	
Welche ihrer Bedürfnisse befriedigen Sie tatsächlich?	
Wohin wird sich die Zielgruppe entwickeln?	

Zusammengefasst: Wie gut kennen Sie die möglichen Käufer Ihrer Zielgruppe oder Ihres Verkaufsgebietes und deren Umfeld? Dabei geht es nicht nur um Ihre (potentiellen) Kunden, sondern auch um Meinungsbildner (wie z. B. Architekten im Bausektor).
Neben den aktuellen und potentiellen Kunden beeinflussen auch die Wettbewerber die Unternehmensausrichtung.

Allein gegen alle: Konkurrenzanalyse

Als Unternehmer dürfen Sie nicht nur über Ihre eigene Firma nachdenken. Sie müssen außerdem genau wissen, mit welchen Konkurrenten Sie es zu tun haben. Gerade einem Marktneuling wird man das Feld nicht kampflos überlassen, selbst wenn dieser mit einem überlegenen Produkt kommt. Darum: Je mehr Sie über die Konkurrenten wissen, desto leichter wird es Ihnen fallen, die eigenen Kräfte richtig einzuteilen und zu bündeln. Das ist besonders wichtig, wenn die Wettbewerberzahl steigt und dies zu Überbesetzung und Überkapazitäten führt. Folgen: Verdrängungswettbewerb und Preiskämpfe, bei denen Sie Ihre Mitbewerber genau im Blick haben müssen.

Nachdem Sie einige Zeit auf dem Markt sind, sollten möglichst alle relevanten Daten der wichtigsten konkurrierenden Anbieter ermittelt sein:

- Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl
- Umsatzanteil im relevanten Produktbereich
- Marktanteil
- Absatzschwerpunkte
- Preisstrategie
- Vertriebskonzept
- Kommunikation/Werbung

Die beste Informationsquelle ist dabei Ihr Vertrieb: Der Außendienst ist Auge und Ohr des Unternehmens! Er sollte systematisch und kontinuierlich alle wichtigen Informationen „an der Front" sammeln und analysieren. Wenn Sie in neue Märkte vorstoßen wollen, empfiehlt es sich in Einzelfällen, eine fundierte Wettbewerbsanalyse, z. B. bei einer Unternehmensberatung, in Auftrag zu geben. Auf jeden Fall aber sollten Sie einen umfassenden Ordner mit Produktprospekten, Leistungsbeschreibungen und Preisen Ihrer Konkurrenten anlegen.

Auf Basis dieser Wettbewerbsunterlagen sollten Sie für die drei bis fünf stärksten Wettbewerber ein „Wettbewerberprofil" erstellten. Damit können Sie Ihr eigenes Unternehmen mit Ihrem Konkurrenten vergleichen und die Stärken der Wettbewerber ermitteln. Diese sagen Ihnen, worauf Sie Ihre Anstrengungen konzentrieren sollten.

Es ist besonders wichtig, Wettbewerbsvorsprünge der direkten Konkurrenten zu erkennen und kaufentscheidende Vorteile abzubauen. Wenn Sie deren Stärken und Schwächen kennen, sollten Sie versuchen, sich bei Ihren Kunden durch zusätzlichen Nutzen bemerkbar zu machen: durch besseren Service, ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis etc.

Eigene Stärken und Schwächen finden: Marktentwicklung und Unternehmensentwicklung

Mit den bereits genannten Marktforschungen haben Sie nun eine umfassende Beschreibung Ihres Betriebsumfelds vorliegen. Jetzt wissen Sie, wie die generellen Trends in Ihrer Branche verlaufen, wie Zielgruppe und Wettbewerber strukturiert sind. Kurz gesagt: Sie kennen den Markt gut genug, um marktorientiert zu führen. Dieser „Außenbetrachtung" sollten Sie nun eine Analyse der Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens gegenüberstellen.

Prüfen Sie die Absatzentwicklung Ihres Unternehmens!

Messen Sie den Absatz an Planvorgaben, die im Unternehmenskonzept niedergelegt sind:

- Wie verläuft der eigene Absatz im Vergleich zur Marktentwicklung?
- Reicht das Umsatzvolumen aus zur Kostendeckung? Nach einer Anlaufzeit von drei bis vier Monaten sollte der Monatsumsatz über den monatlichen Kosten liegen.
- Ist dies nicht der Fall (entgegen Ihrer Planung), dann werden Sie kurzfristig enorme Liquiditätsprobleme bekommen. Analysieren Sie Ihre Auftrags- und Umsatzsituation, ebenso Ihre Kosten (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung"; → Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement")!

Analysieren Sie den eigenen Kundenstamm:

- Wie gliedert sich Ihre Kundschaft auf?
- Welche Umsatzbedeutung haben Ihre ersten drei, fünf, zehn Kunden? Stufen Sie sie nach A-, B- und C-Kunden ein!
- Welche durchschnittlichen Bezugsmengen werden von den mittelgroßen Kunden abgenommen?
- Welchen Anteil an Ihrem Umsatz haben welche Kunden?
- Wie ist die Geschäftsentwicklung Ihrer Kunden?
- Sind bei Ihrer Kundschaft Erweiterungen oder neue Geschäftszweige geplant?
- Wie ist das Wachstumspotential Ihrer mittelgroßen Kunden?
- Sind die Kontakte zu einzelnen Kunden fair und partnerschaftlich?
- Wissen Sie, wie viel Umsatz Ihr Unternehmen im Durchschnitt pro Kunde erzielt?

Steigt der durchschnittliche Umsatz pro Kunde im Laufe der Zeit an, heißt das, dass Sie pro Kunde mehr umsetzen. Sie stehen nicht unter Druck, neue Kunden zu werben. Wenn Sie feststellen, dass Sie Ihren Umsatz mit Ihren aktuellen Kunden in absehbarer Zeit nicht wesentlich steigern können, sollten Sie zusätzlich neue Kundengruppen angehen.

Umsatzberichterstattung
Prüfen Sie monatlich, ob sich die Umsatzentwicklung im gewünschten Rahmen bewegt. Wie dies vereinfacht für ein Unternehmen mit drei Artikelgruppen bzw. Dienstleistungssektoren durchgeführt werden könnte, zeigt das folgende Beispiel:

Artikelgruppe/ Dienstleistungs-sektor	Gepl. Jahres-umsatz (T€)	Rang nach Umsatz	Geplanter Umsatz I. Quartal	Ist-Umsatz I. Quartal	Abweichung absolut I. Quartal	Abweichung in %	Jahresplan gefährdet
A	3.380	2	845	820	-25	-3	noch nicht
B	2.790	3	697	720	+23	+3	nein
C	8.604	1	2.151	2.010	-141	-7	ja, erheblich
Insgesamt	14.774		3.693	3.550	-143	-4	noch nicht

Mit -4 % ist die prozentuale Gesamtabweichung nach dem 1. Quartal insgesamt noch nicht besorgniserregend. Bedenklich ist aber, dass die Abweichung fast ausschließlich durch die Hauptartikelgruppe C herbeigeführt wird. Wenn aber der Umsatz der Hauptartikelgruppe „wegbricht", so sollte das schon Anlass genauerer Analysen sein. Es sollte noch nach weiteren Kriterien wie Verkaufsregionen, Kundengruppen, Außendienstmitarbeitern u. ä. differenziert werden, um so die Ursachenanalyse zu erleichtern.

Selbstkritische Fragen:

- Sind Sie sicher, dass Ihre Kunden mit Ihren Leistungen zufrieden sind?
- Haben Sie Defizite in der Produktqualität, Liefertreue, Kundenservice etc.?
- Bei einer kundenorientierten Geschäftspolitik steht die Kundenzufriedenheit an oberster Stelle. Bei Ihnen auch?

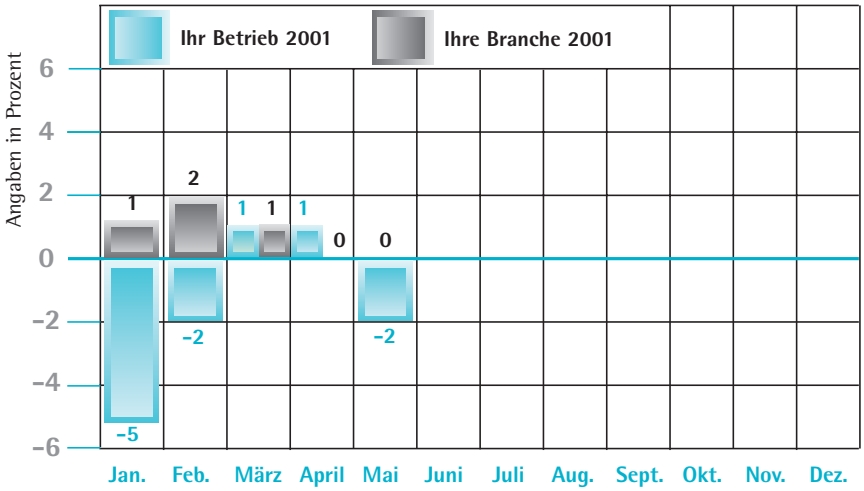
Bei der Kostenanalyse sollten Sie bei den größten Posten beginnen:

- Stimmt der Waren- bzw. Materialeinsatz?
- Haben Sie in Bezug zum Umsatz in diesem Bereich zu viele Mitarbeiter eingesetzt?

Handeln Sie, bevor Ihr Liquiditätsspielraum aufgezehrt ist oder Ihre Hausbank restriktive Maßnahmen ergreift!

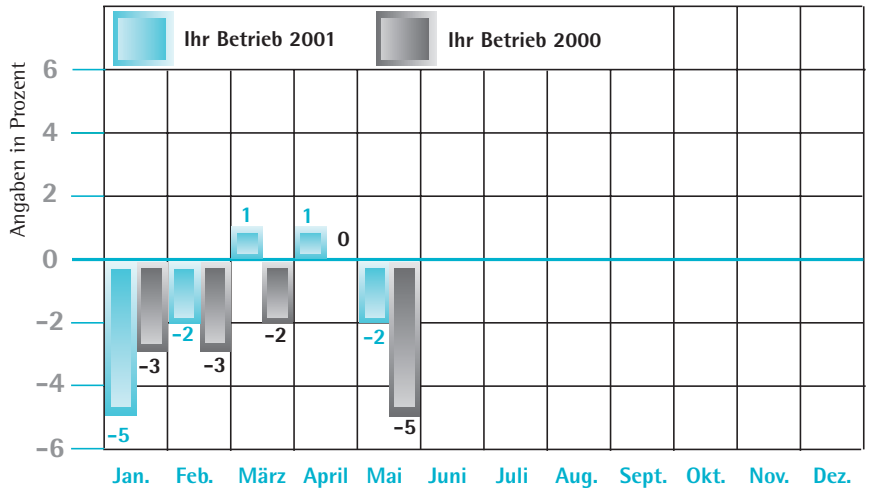
Besonders hilfreich sind auch Betriebsvergleiche. Damit können Sie Ihre eigene wirtschaftliche Situation mit der anderer Betriebe aus Ihrer Branche vergleichen. Beispiele:

Umsatzentwicklung – Vergleich Ihres Betriebes mit Betrieben gleicher Mitarbeiterzahl



Quelle: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln

Umsatzentwicklung – Vergleich Ihres Betriebes mit Ihren Vorjahreswerten



Quelle: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln

Hinweis: Die vorstehenden Grafiken zeigen auf, wie ein Betriebsvergleich im Einzelhandel durchgeführt wird und aussehen kann (Quelle: Institut für Handelsforschung). Wenn Sie einen solchen Vergleich für Ihr Unternehmen vornehmen, wird deutlich, wie sich bestimmte Bereiche Ihres Betriebes im Vergleich zu Ihrer Branche entwickelt haben (z. B. Umsatzentwicklung gegenüber Vorjahr in % etc.).

Was bleibt vom Tage übrig? Schwachstelle Betriebsleistung

Eine häufige Schwachstelle junger Unternehmen ist die Betriebsleistung. Das bedeutet: Vom Umsatz bleibt – nach Abzug aller Kosten – nicht genug übrig! Der Grund ist: Aufträge bzw. Produkte sind nicht richtig kalkuliert oder werden nicht kostendeckend erledigt bzw. hergestellt (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung").

Häufig mangelt es Jungunternehmern an ausreichenden Kalkulationskenntnissen. Dazu kommt häufig eine diffuse Organisationsstruktur. Problemfelder sind dabei:

- **Rangordnung**

  Die hierarchische Ordnung im Unternehmen ist nicht eindeutig.
  Wer hat wem etwas zu sagen?
  Folgen: Desorganisation und Reibungsverluste.

- **Führungsspanne des Inhabers**

  Wenn das junge Unternehmen schnell gewachsen ist, nehmen die Aufgaben des Inhabers überhand. Er erstickt im Alltagsgeschäft und es entsteht ein Führungsengpass.

- **Ablauforganisation**

  Junge Unternehmen weisen vor allem in der Ablauforganisation Schwachstellen auf: Arbeitsabläufe sind nicht transparent. Folge: lange Durchlaufzeiten, Doppelarbeiten, Liege- und Wartezeiten.
  In jungen Betrieben herrschen nicht selten „chaotische Zustände".

- **Hohe Arbeitsbelastung**

  Sehr häufig klagen die Mitarbeiter von Jungunternehmen über hohe Arbeitsbelastung, nicht zuletzt auch deswegen, weil das Know-how eines routinierten Geschäftsbetriebes fehlt. Oftmals nehmen Kundenreklamationen gleichzeitig zu. Die Mitarbeiter werden unzufrieden, die Fehlerquote erhöht sich. Das anfangs gute Betriebsklima wird zusehends schlechter, die Betriebsleistung lässt nach, die Unzufriedenheit beim Kunden steigt.

- **Kosten- und ergebnisorientierte Führung**

  Auffallend ist, dass vor allem technisch ausgerichtete Jungunternehmer erhebliche Schwierigkeiten haben, ihren Betrieb kosten- und ergebnisorientiert zu führen. Ein noch so einfach gestaltetes Controlling-System, das dem Inhaber und seinem Führungsteam wichtige Zahlen als Entscheidungshilfe zur Verfügung stellen soll, ist in jungen Unternehmen nur selten anzutreffen (→ BMWi-GründerZeiten Nr. 23 „Controlling"). Die Führung mit Zahlen abzustützen wird oft vernachlässigt. Die hieraus entstehenden Fehler werden häufig in Kauf genommen (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung").

So können Sie feststellen, wie hoch Ihr Gewinnanteil am Umsatz ist:

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100 = \text{Umsatzrentabilität}$$

Nimmt Ihre Umsatzrentabilität im Laufe der Zeit ab, deutet dies darauf hin, dass Ihr Gewinn im Verhältnis zum Umsatz abnimmt.

Eine gute Möglichkeit, Ihr Unternehmen effektiver zu gestalten, ist die Einführung so genannter Profit-Center:

Profit-Center sind klar abgrenzbare Geschäftsfelder innerhalb eines Unternehmens, für deren Gewinne und Verluste der Leiter verantwortlich ist. Profit-Center sind also Abteilungen eines Unternehmens mit einer klaren Verantwortlichkeit des zuständigen Leiters.
Die Einführung einer Profit-Center-Organisation in Ihrem Betrieb als Führungskonzept hat eine Reihe von Vorteilen:

- Delegation von Verantwortung und Kompetenz an ihre Abteilungsleiter (und damit Entlastung der Unternehmensleitung)
- Förderung der unternehmerischen Einstellung Ihrer Mitarbeiter (Mitunternehmer)
- Steigerung der Motivation und Identifikation mit der eigenen Aufgabe
- Mehr Transparenz hinsichtlich Leistung und Ergebnis und damit eine bessere Steuerung Ihres Geschäftes

- **Fehler- und Prüfkosten**

Nicht selten entstehen zu hohe Belastungen infolge zunehmender Fehler- und Prüfkosten. Dazu kommt: Eine zu große Produktpalette treibt die Gemeinkosten in die Höhe (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“).

- **Abrechnung der erbrachten Leistung**

Jungunternehmer - vor allem Handwerker - leiden oftmals unter einer besonders empfindlichen Verlustquelle, da sie die einfachen kaufmännischen Grundregeln vernachlässigen. Sie rechnen nämlich ihre erbrachten Leistungen verspätet oder nicht vollständig ab.

Stimmt das Unternehmenskonzept noch? Soll-Ist-Vergleich

Als Sie Ihr Unternehmen – vor der Gründung – planten, haben Sie ein Unternehmenskonzept erstellt. In diesem Konzept hatten Sie Ihr Geschäftsvorhaben schriftlich fixiert (z. B. als Vorlage für die Finanzierung/Inanspruchnahme von Fördermitteln) und Maßnahmen geplant.

Nachdem Sie nun einige Zeit am Aufbau Ihres Unternehmens gearbeitet haben, ist es für Sie wichtig, Ihr damals erstelltes Unternehmenskonzept zu überprüfen: Inwieweit ist dieses Konzept von Ihnen umgesetzt worden? Sind Korrekturen erforderlich?

Checkliste: Soll-Ist-Vergleich

Erstellen Sie einen Soll-Ist-Vergleich Ihres Unternehmenskonzeptes:

	Ja	Nein
Produkt/Leistung		
Stimmt Ihr Produkt/Ihre Leistung?	☐	☐
Marketing		
Erreichen Sie Ihre Zielmärkte?	☐	☐
Vertrieb		
Stimmt Ihre Marktposition?	☐	☐
War Ihre Markteinschätzung richtig?	☐	☐
Haben sich inzwischen gravierende Veränderungen in der Nachfrage oder beim Wettbewerb ergeben?	☐	☐
Stimmt der Umsatz?	☐	☐
Unternehmensorganisation		
Ist die Organisation Ihres Unternehmens noch die richtige?	☐	☐
Technik/Technologie		
Sind technische Ausstattung und Produktivität angemessen?	☐	☐
Gibt es neue technische Entwicklungen?	☐	☐
Personal		
Sind Ihre Mitarbeiter qualifiziert?	☐	☐
Unternehmensführung		
Ist Ihre Unternehmensführung richtig?	☐	☐
Kosten		
Werden die Herstellkosten erwirtschaftet?	☐	☐
Finanzen		
Stimmt die finanzielle Situation Ihres Unternehmens?	☐	☐

Rat: In der nachfolgenden Übersicht sind die obigen Faktoren enthalten. Überprüfen Sie nun, wo Sie Ihr Ziel erreicht haben, wo nicht! Seien Sie bei der Bewertung offen und ehrlich mit sich selbst!
Bleiben Sie nicht bei der Beschreibung Ihres aktuellen Status' stehen, sondern schreiben Sie Ihr Unternehmenskonzept fort!

Legen Sie neue Ziele und Strategien fest. Entwickeln Sie Visionen für die nächsten fünf Jahre.
Bedenken Sie dabei: Die Kernaussage für Ihre zukünftige Existenzfähigkeit lautet:

- bestimmte Probleme
- für bestimmte Zielgruppen/Kunden

nachhaltig besser zu lösen, als Ihre Mitbewerber.

Zielerreichung des Unternehmenskonzeptes (erste 3 bis 5 Jahre)

	Zielerreichungsgrad								
	teilweise/ überwiegend nicht erreicht			Ziel erreicht			Ziel überschritten		
	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Produkt/Leistung Sortimentsprofil Produkteinführung Produktimage									
Marketing Untern. Bekanntheitsgrad Zielgruppenerreichung Marktkommunikation									
Vertrieb Vertriebsaufbau/-partner Kundengewinnung Umsatzplanerfüllung									
Unternehmensorganisation Aufbau-Organisation Ablauf-Organisation EDV/Orga.-Mittel									
Technik/Technologie Ausstattung Produktivität Betriebsqualität									
Personal Qualifikation Leistung Betriebsklima									
Unternehmensführung Führungsteam Führungsstil Führungsinstrumente									
Finanzen Finanzstruktur öffentl. Existenzgründungsmittel Liquiditätsspielraum									

Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung

Viele neu gegründete Unternehmen geraten in Schwierigkeiten, weil ihre Kosten höher sind als ihre Erträge. Der Grund dafür ist oft, dass die betreffenden Unternehmensleitungen gar nicht wissen, wie hoch ihre Kosten eigentlich sind. Ursache hierfür können wiederum veraltete Buchungstechniken oder aber auch Probleme mit moderner EDV sein.

Dabei sind die Kosten ein wichtiger Bestandteil, wenn es darum geht, den Erfolg eines Unternehmens zu planen. Nur so können Sie Ihre Angebotspreise richtig kalkulieren und dafür sorgen, dass alle anfallenden Kosten durch die betriebliche Leistung (= Umsatz) gedeckt werden. Nur so erhalten Sie langfristig die Vermögenssubstanz Ihres Betriebes.

Die Grobformel für unternehmerischen Erfolg ist:

Umsatz minus Kosten = Betriebsergebnis (Gewinn)

Entscheidend für den unternehmerischen Erfolg ist eine sorgfältige Kostenrechnung. Die Kostenrechnung sagt Ihnen, wie Ihr Betrieb arbeitet. Sie ist Grundlage für viele unternehmerische Entscheidungen.

Es gibt verschiedene Methoden der Kostenrechnung:

- **Kostenartenrechnung:**
  Welche Kosten habe ich überhaupt?
  Mit ihrer Hilfe können Sie (grob) ermitteln, welche Kosten in Ihrem Betrieb entstehen (z. B. Personal, Miete, Material etc.).

- **Kostenstellenrechnung:**
  Wo entstehen welche Kosten?
  Die Kostenstellenrechnung schlüsselt auf, welche Stellen in Ihrem Betrieb welche Kosten verursachen (z. B. die Fertigung, die Verwaltung etc.).

- **Kostenträgerrechnung:**
  Was kostet ein Produkt bzw. eine Dienstleistung?
  Mit der Kostenträgerrechnung können Sie errechnen, wie hoch die Kosten für Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen sind. Also: Was kostet Sie z. B. eine Pizza oder ein Haarschnitt? Danach lassen sich folgende Fragen beantworten:

  Wie teuer muss ich meine Produkte bzw. Dienstleistungen auf dem Markt verkaufen, um meine Kosten wieder „hereinzuholen“?

  - Bis zu welchem Preis kann ich meine Produkte auf dem Markt anbieten?
  - Welche Produkte bzw. Dienstleistungen kann mein Betrieb überhaupt rentabel anbieten?
  - Wie gestalte ich also mein Sortiment?

Checkliste: Kosten im Griff?

Je mehr Fragen Sie mit „Ja“ beantworten, desto größer ist der Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen!

	Ja	Nein
Die Gemeinkosten sind gestiegen (schleichender Fixkostenanstieg)	☐	☐
Sie haben mehr Produktvarianten als früher (Problem: Kostenübersicht)	☐	☐
Die Zahl der Kleinkunden steigt (Problem: Kostenübersicht)	☐	☐
Die Zahl der Kleinaufträge steigt (Problem: Kostenübersicht)	☐	☐
Keine konkrete Planung zu Eigenleistung und eingekauften Leistungen	☐	☐
Immer mehr Organisationseinheiten, die den Gesamtablauf hemmen	☐	☐
Die Geschäftsrisiken häufen sich	☐	☐
Die Reklamationen häufen sich	☐	☐
Die Reklamationen sind mit immer höheren Werten verbunden	☐	☐
Die Preiskalkulation ist nicht (mehr) nachvollziehbar	☐	☐
Massenprodukte sind zu teuer	☐	☐
Sonderprodukte sind zu billig	☐	☐
Teure Anlagen werden nur kurze Zeit genutzt	☐	☐
Sie investieren Geld ohne Wirtschaftlichkeitsrechnung	☐	☐

Quelle: Die 150 besten Checklisten zur sinnvollen Kostensenkung, Hrsg.: Claudia Ossola-Haring, © 1998, verlag moderne industrie AG & Co KG, Landsberg am Lech.

Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung erfasst und bestimmt die Kosten, die in einer bestimmten Periode anfallen (= betrieblicher Werteverzehr). Für diese Perioden kann damit kontrolliert werden:

- Wie sind die Kosten veranschlagt? Wie sind sie tatsächlich?
- Wie hoch waren die Kosten um diese Zeit im vorigen Monat/Jahr?
- Wie stehen vergleichbare Betriebe da? Als Grundlage dienen hier Verbandskennzahlen und Veröffentlichungen der statistischen Ämter.

Eine einfache Kostenartenrechnung kann schon mit folgender Gliederung durchgeführt werden:

- Materialkosten
- Personalkosten
- Raumkosten
- Werbekosten
- Verwaltungskosten

Dabei müssen viele verschiedene Kosten unter den genannten Rubriken zusammengefasst werden. Beispielsweise sollen in den Raumkosten alle einzelnen Kosten enthalten sein, die für die Nutzung der Räumlichkeiten anfallen (z. B. Miete, Reinigung, Mietnebenkosten, Energie, Instandhaltung).

Nur wenn Sie die Kosten richtig erfassen und zuordnen, können diese dann auch verglichen werden: z. B. das Soll/Ist-Verhältnis, die Kosten vom Vormonat/Vorjahr, die eigenen Kosten mit vergleichbaren Betrieben etc.

Zur vollständigen Erfassung der Kosten gehören auch diejenigen, die sich nicht direkt aus der laufenden Buchhaltung ableiten lassen, beispielsweise die so genannten kalkulatorischen Kostenarten (Unternehmerlohn, Zinsen).

Für die Ermittlung des steuerlichen Gewinns dürfen aber kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Zinsen nicht berücksichtigt werden.

Beispiel: Planung nach der Kostenartenrechnung
(Angaben in T€)

Umsatz	2.970
Materialkosten	-1.500
Rohertrag	**1.470**
Personalkosten	600
Raumkosten	120
Werbekosten	150
Sonstige Kosten	180
Fremdfinanzierungskosten	20
Abschreibungen	30
Kalkulatorische Zinsen	10
Kalkulatorischer Unternehmerlohn	90
Betriebsergebnis	**270**

Checkliste: Welche Kosten haben wir eigentlich?

Kostenartenrechnung
Mit Hilfe dieser Aufstellung der Kostenarten lässt sich z. B. ermitteln, ob die Umsätze ausreichen, um die Kosten zu decken, ob Kosten gesenkt oder ob die Umsätze gesteigert werden müssen etc.

	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	€	% des Umsatzes	€	% des Umsatzes	€	% des Umsatzes
Umsatz		100		100		100
abz. Waren-/Materialeinsatz						
= Rohertrag I						
abz. Personalkosten						
= Rohertrag II						
abz. Abschreibungen						
abz. Zinsen						
abz. Sonstige Kosten						
Raumkosten/Miete						
Energiekosten						
Reparatur/Instandhaltung						
Gebühren, Beiträge, Versicherung						
Gewerbesteuer, sonstige Steuern						
Fahrzeugkosten						
Kosten aus Leasingverträgen						
Werbe- und Reisekosten						
Vertriebskosten						
Porto, Telefon u. a. Verwaltungskosten						
Buchführung, Beratung						
= Gewinn vor Steuern						

Quelle: BMWi-GründerZeiten Nr. 25

Kostenartenvergleich
Um nun festzustellen, wie sich die einzelnen Kostenarten entwickeln, müssen Sie sie nach Art, Höhe und Zeit differenzieren. Außerdem müssen Sie einen Soll-Ist-Vergleich (einschließlich der Vorjahresbetrachtung) durchführen. So können Sie Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und gegensteuern. Stellen Sie zunächst die Gesamtkosten – aufgeteilt nach den einzelnen Kostenarten – des Vorjahres den Soll-Kosten dieses Jahres gegenüber. Ein Viertel davon zeigt Ihnen das Soll-Ziel für ein Quartal. Stellen Sie nun fest, ob Sie Ihre Zielvorgabe für den jeweiligen Monat und das Quartal erreicht haben:

Beispiel für einen Kostenartenvergleich

	Kosten für laufenden Monat März				Kosten insgesamt für 1. Quartal			
	Soll	Ist	Abweichung absolut	Abweichung %	Soll-Kosten 1. Quartal	Ist-Kosten 1. Quartal	Abweichung absolut	Abweichung %
Rohstoffe								
Verpackung								
Fertigungslöhne								
usw.								
Einzelkosten								
Gehälter								
Energie								
Reparatur								
Zinsen								
usw.								
Gemeinkosten								

Im Beispiel können die tatsächlichen und geschätzten Kosten für einen Monat (hier: März) aufgeführt werden. Fließen diese Kosten in die Übersicht für das 1. Quartal mit ein, kann festgestellt werden, ob das Jahresziel noch erreichbar ist.

Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung empfiehlt sich für Unternehmen mit verschiedenen Leistungs- oder Funktionsbereichen. Sie können so ermitteln, welche Kosten in welchen Unternehmensbereichen anfallen. Die jeweiligen Kostenstellen müssen dabei so voneinander getrennt werden, dass Kosten tatsächlich auch eindeutig zugeordnet werden, z. B.

- nach räumlichen Gesichtspunkten
- nach Verantwortungsbereichen
- nach Funktionsbereichen (z. B. Einkauf, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb).

Mit einer Kostenstellenrechnung (mit Hilfe eines Betriebsabrechnungsbogens) lassen sich Verantwortlichkeiten für die Kostenentwicklung und Kostenverursachung feststellen. Dazu kommt: Weichen die geplanten Kosten (Plankosten) und tatsächlich angefallenen Kosten (Ist-Kosten) voneinander ab und weiß man, welche Unternehmensbereiche daran beteiligt sind, dann lassen sich Lösungen genauer ermitteln und umsetzen. Wichtig ist allerdings, diese Informationen aus der Kostenrechnung systematisch und zeitnah auszuwerten. Jede Ungenauigkeit oder Verzögerung erschwert die Geschäftsplanung.

Beispiel für einen Betriebsabrechnungsbogen
Der Betriebsabrechnungsbogen kann bei größeren Unternehmen noch wesentlich differenzierter gestaltet werden (Angaben in T€):

Kostenstelle	Summe	Material-bereich	Fertigungs-bereich	Verwaltungs-bereich	Vertriebs-bereich
Kostenart					
Einzelkosten					
Materialkosten	1.500	1.500	-	-	-
Fertigungslohn	200	-	200	-	-
Summe	1.700	1.500	200	-	-
Gemeinkosten					
Personalkosten	400	20	180	100	100
Raumkosten	120	40	60	20	-
Werbekosten	150	-	-	-	150
Sonstige Kosten	180	30	50	80	20
Fremdfinan-zierungskosten	20	5	10	2	3
Abschreibungen	30	-	20	5	5
Kalkulatorische Kosten	**100**	**25**	**25**	**25**	**25**
Summe	1.000	120	345	232	303
Gesamtkosten	**2.700**	**1.720**	**545**	**232**	**303**

Wenn Kosten nicht direkt in den einzelnen Kostenstellen anfallen, müssen sie den Kostenstellen – möglichst verursachungsgerecht – zugeordnet werden. In einigen Fällen lassen sich Kostenanteile leichter definieren (z. B. Zahl der Mitarbeiter im Vertrieb). Dort, wo dies nicht möglich ist, kann z. B. auch der %-Anteil am Umsatz als Schlüssel dienen (z. B. für den entsprechenden %-Anteil an den Stromkosten).

Sonstige Möglichkeiten:

- Anteil an Quadratmetern der genutzten Flächen
  - für Reinigungskosten
  - für Stromkosten
- Anteil Kubikmeter umbauter Raum
- Anzahl der Mitarbeiter in der Kostenstelle
  - für Wasserverbrauch

Kostenträgerrechnung und Preisermittlung

Eine genaue Kostenrechnung ist unbedingt erforderlich, um z. B. Angebotspreise zu ermitteln bzw. zu sehen, ob die Marktpreise die Kosten decken. Mit Hilfe der Kostenträgerrechnung werden zu diesem Zweck alle Kosten auf einzelne Produkte oder Dienstleistungen (Kostenträger) aufgeteilt. Sie sind Grundlagen für die Preiskalkulation.

Einproduktunternehmen
In einfachen Fällen, insbesondere bei Unternehmen, die nur ein Produkt herstellen (Einproduktunternehmen), genügt es, alle Kosten durch die Zahl der hergestellten Produkte zu teilen.

Beispiel: Einproduktunternehmen

Materialkosten		1.500.000 €
zzgl. sonstige Kosten		
lt. Kostenartenrechnung		1.200.000 €
Gesamtkosten		2.700.000 €
Gesamtleistung (Menge)		13.500.000 Stück
Materialkosten pro Stück	= 1.500.000 : 13.500.000 =	0,11 €
Sonstige Kosten pro Stück	= 1.200.000 : 13.500.000 =	0,09 €
Gesamtkosten pro Stück	= 2.700.000 : 13.500.000 =	0,20 €

Einzelstückkalkulation

Materialkosten/Stück	= 0,11 €
Sonstige Kosten/Stück	= 0,09 €
Gesamtkosten/Stück	= 0,20 €
+10 % Gewinnzuschlag	= 0,02 €
Angebotspreis/Stück	**= 0,22 €**

Mehrproduktunternehmen
Bei einem Unternehmen, das nicht nur ein einziges Angebot im Sortiment hat (Mehrproduktunternehmen), müssen die einzelnen Kosten den jeweiligen Produkten oder Dienstleistungen zugerechnet werden. Das Ergebnis ist Grundlage für die dann mögliche Preiskalkulation (eine so genannte Zuschlagskalkulation). Die Zuschlagskalkulation versucht, die Einzelkosten (z. B. für Material und Fertigung) den einzelnen Produkten oder Leistungen direkt zuzurechnen.
Die übrigen Kosten (Gemeinkosten, z. B. Verwaltung) müssen den Produkten – je nach Anteil daran – zugeordnet werden. Kosten, die dann noch übrig bleiben, müssen von allen Kostenträgern gemeinsam gedeckt werden.

Schema: Kostenträgerrechnung in Mehrproduktunternehmen

Materialkosten
+ Materialgemeinkosten
+ Fertigungslohn
+ Fertigungsgemeinkosten
= Herstellkosten
+ Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
= Selbstkosten
+ Gewinnzuschlag
= Angebotspreis

Probleme bei der Preiskalkulation
Eine Preiskalkulation nach den vorgestellten Mustern ist abstrakt. Jeder Preis muss sich letztlich am Markt orientieren. Bedenken Sie:

- Welche Preise verlangt die Konkurrenz?
- Wollen Sie mit einem „Einführungspreis" in den Markt?
- Wollen Sie ein Sonderangebot anbieten?
- Gibt es Richtpreise (z. B. bei Handelsketten)?

Außerdem: Wenn beispielsweise ein Unternehmen nicht ausgelastet ist und weniger produziert, dann sinken zwar die Einzelkosten (z. B. Materialkosten). Die Gemeinkosten verändern sich jedoch nicht. Das bedeutet: Das Produkt wird – relativ – teurer. Diese Teuerung kann aber nicht ohne weiteres an den Verbraucher weitergereicht werden, da i. d. R. der Markt und nicht die Kosten die Preise bestimmen.

Kostenträgerrechnung und Entscheidung über Angebotssortiment

Sortiment
Die Kostenträgerrechnung dient aber nicht nur der Preisfindung und Preiskalkulation. Sie ist außerdem wichtige Entscheidungsgrundlage für die Planung des Produkt- bzw. Leistungssortiments und des Absatzes. Sie zeigt z. B., ob ein Produkt, dessen Preis aus Konkurrenzgründen auf dem Markt relativ niedrig anzusetzen ist, im Unternehmen überhaupt Gewinn bringend hergestellt werden kann. Wenn nicht, muss das Sortiment des Unternehmens entsprechend verändert werden oder müssen andere Produkte die Kosten mittragen.

Wenn die Zuordnung der Kosten schwierig ist
Die Kostenträgerrechnung wird nicht allen Bedingungen bzw. Anforderungen gerecht. Das Ergebnis ist in der Praxis oft „schief", vor allem dann, wenn Schwankungen in der Auslastung eines Betriebes eintreten. Der Grund: Die fixen Kosten können nicht verursachungsgerecht einem Kostenträger zugeordnet werden.
Darum rechnet man in „Teilkostenrechnungen" den Kostenträgern nur die Kosten zu, die sie tatsächlich selbst verursachen: die variablen Kosten (z. B. Materialverbrauch).
Die fixen Kosten/Gemeinkosten werden den Kostenträgern nicht direkt zugerechnet (z. B. die Miete des Verwaltungsgebäudes). Sie werden gesondert summiert.
Die variablen Kosten werden vom Verkaufserlös abgezogen. Bleibt etwas übrig, so leistet diese Summe einen bestimmten Beitrag zur Deckung der fixen Kosten/Gemeinkosten.
Übersteigt die Summe aller Deckungsbeiträge die fixen Kosten, macht das Unternehmen Gewinn.

Beispiel zur Entscheidungsfindung nach der Kostenstellenrechnung (bei angenommenen fixen Kosten/Gemeinkosten in Höhe von 85.000 €)

Produkt	Stück/Monat	Verkaufspreis/ Stück	Gesamtkosten/ Stück	Ergebnis/ Stück	Ergebnis/ Gesamtstückzahl
1	100	1.200	1.300	-100	-10.000
2	50	300	300	0	0
3	300	500	400	+100	+30.000
			Betriebserfolg netto		+20.000

Wenn ein Unternehmen sein Sortiment auf Grundlage dieser Zahlen überdenkt, würde es Produkt 1 nicht produzieren, Produkt 2 eventuell und Produkt 3 sicher.

Im Rahmen der Teilkostenrechnung könnten sich die Ergebnisse wie folgt darstellen:

Beispiel zur Entscheidungsfindung nach der Teilkostenrechnung (bei angenommenen fixen Kosten/ Gemeinkosten in Höhe von 85.000 €)

Produkt	Stück/Monat	Verkaufspreis/ Stück	variable Kosten/ Stück	Ergebnis/ Stück	Ergebnis/ Gesamtstückzahl
1	100	1.200	800	+400	+40.000
2	50	300	200	+100	+5.000
3	300	500	300	+200	+60.000
				Deckungsbeitrag	105.000
				abzgl. Fixkosten	-85.000
				Betriebserfolg netto	+20.000

Bei der Auswertung dieser Informationen würde das Unternehmen wohl die Produkte 1 und 3 sicher produzieren, bei Produkt 2, wegen des geringen Deckungsbeitrages, eventuell die Produktion einstellen.

Es wird deutlich, dass die Informationen aus der Vollkostenrechnung und der Teilkostenrechnung zu unterschiedlichen Ergebnissen/Entscheidungen führen. Mit der Teilkostenrechnung lassen sich sicher detailliertere Aussagen zur Produktrentabilität machen (→ BMWi-GründerZeiten „Kostenrechnung“, Nr. 25).

Weitere Hilfen zur Kostenrechnung in Ihrem Unternehmen: CD-ROM des BMWi „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen”. Hier können Sie mit Ihren konkreten Zahlen aus der Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung arbeiten.

Planen und Entscheiden

Mitarbeiter und Kunden führen – Unternehmensabläufe koordinieren: Management

Spätestens in der Phase der Existenzfestigung und des Wachstums werden Sie vermutlich Mitarbeiter einstellen. Damit verbunden ist die Aufgabe, geeignete organisatorische Strukturen zu schaffen, um einen reibungslosen betrieblichen Ablauf zu sichern.

Diese Aufgabe stellt Sie vor neue Anforderungen, die Sie nur meistern können, wenn Sie

- über entsprechende Führungsqualitäten verfügen und
- Unternehmensabläufe so koordinieren, dass der Informationsfluss gesichert ist.

Führungsqualitäten

In der Phase der Unternehmensfestigung müssen Sie als Unternehmer über eine Reihe so genannter Führungskompetenzen verfügen, um die vielfältigen alltäglichen Aufgaben bewältigen zu können.

- Ihre **fachliche Kompetenz** haben Sie bereits in der Phase der Existenzgründung unter Beweis gestellt. In der Phase der Existenzfestigung kommt es nun aber entscheidend darauf an, den Vertrieb im Unternehmen aufzubauen (→ Kapitel „Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement“).

- Die **soziale Kompetenz** spielt insbesondere im Zusammenspiel mit Ihren Mitarbeitern, aber auch in der Zusammenarbeit mit Ihren Kunden, eine besondere Rolle (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“).

- Die **methodische Kompetenz** benötigen Sie als Unternehmer, um Mitarbeitern Ihre Vorstellungen und Ziele mitzuteilen und zu verdeutlichen (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“).

- Da Sie sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern Ihre unternehmerischen Vorstellungen und Ihre Ziele präsentieren und durchsetzen müssen, kommt es besonders auch auf die **Persönlichkeitskompetenz** an (→ BMWi-Starthilfe, Persönlichkeitstest).

Unternehmenskoordination

In der Phase der Existenzfestigung steigt - mit wachsender Mitarbeiterzahl - der Informations- und Organisationsbedarf, so dass der junge Unternehmer mehr und mehr Führungsaufgaben wahrnehmen und Strukturen, Abläufe, Verhaltensmuster etc. im Sinne seiner unternehmerischen Vorstellungen entwickeln und vorgeben muss; das heißt:

- Gestalten Sie den organisatorischen Aufbau Ihres Betriebes. Legen Sie fest, welche Abteilungen benötigt werden (Einkauf, Entwicklung, Produktion, Vertrieb, kaufmännische Verwaltung etc.) und welche Aufgaben nach außen verlagert werden können. Wer zu welcher Abteilung mit welchen Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten gehört.

- Während in der Gründungsphase eines Unternehmens vieles „auf Zuruf“ geregelt werden kann, benötigen Sie mit zunehmender Unternehmensgröße feste Routine bzw. Regelungen, die einen reibungslosen Ablauf Ihrer unternehmerischen Tätigkeit sicherstellen. Hierzu zählt auch die Frage, wer wen wann zu informieren hat, bzw. wie bestimmte Berichtspflichten auszusehen haben. Legen Sie diese Regeln für Ihr Unternehmen verbindlich fest und machen Sie diese transparent.

- Legen Sie fest, welche Informationen regelmäßig für die Planung und Steuerung des Unternehmens benötigt werden und wer diese bis zu welchem Zeitpunkt zu erbringen hat.

- Vermeiden Sie jedoch eine „Überorganisation“. Denn: Zu viele Regelungen und Bestimmungen „ersticken“ die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Spontaneität und Kreativität.

- Seien Sie sich im Klaren darüber, dass Sie mit wachsendem Unternehmen mehr und mehr Aufgaben und Verantwortungsbereiche delegieren müssen. Sie werden sich immer mehr auf die Führungsaufgaben konzentrieren und nicht mehr alles selber machen können.

- Setzen Sie sich und den Mitarbeitern realistische Ziele, die überprüfbar sind (z. B.: Was soll erreicht werden? Wie viel soll erreicht werden? Wann soll das Ziel erreicht sein? Wo besitzt das Ziel Gültigkeit?)

- Ihre Aufgabe wird es – als Bindeglied – sein, die Koordination der sich herausbildenden betrieblichen Abteilungen sicherzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Nehmen Sie sich daher Zeit für regelmäßige (wöchentliche) Mitarbeiterbesprechungen. Ihre Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, dass ein „Wir“-Gefühl entsteht, so dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Formulieren Sie daher Ihre unternehmerischen Ziele und Grundsätze und konkretisieren bzw. vermitteln Sie diese mit ihren Mitarbeitern (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“).

Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement

„Die Menschen sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens." Diese Erkenntnis wird zwar allenthalben zitiert, in der Praxis wird der Mitarbeiter von Unternehmern und Führungskräften zuweilen auch als „Störfaktor" gesehen und behandelt. Mitarbeiter zielorientiert zu führen und motivierend auf sie einzuwirken, bedeutet zeitlichen und psychischen Aufwand. Das führt bei Unternehmern vielfach zu der falschen Einschätzung, die Kosten für Mitarbeitergespräche seien höher als der Nutzen.

Die Folgen fehlender oder ungenügender Mitarbeitergespräche sind aber:

- fehlende oder falsche Mitarbeiter-Information
- Verunsicherung und Frustration
- die Einsatzbereitschaft lässt nach
- Verbesserungsideen werden nicht mehr geäußert
- niedriger Qualitätsstandard
- Abteilungen arbeiten unkoordiniert oder gegeneinander, nicht die Gemeinsamkeit, sondern die Abgrenzung dominiert
- erhöhter Krankenstand
- die Fluktuation nimmt zu, neue Mitarbeiter müssen gesucht, ausgewählt und eingearbeitet werden

Mitarbeiter zu motivieren und Innovationen zu fördern, sind die wesentlichen Ansatzpunkte einer mitarbeiterorientierten Führung (→ BMWi-GründerZeiten „Personalmanagement", Nr. 15).

Ziele vereinbaren

Eine Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter in einem gesteckten Rahmen angemessen zu führen, ist das Führen durch Zielvereinbarung. Das heißt konkret, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern bestimmte Ziele absprechen, die diese in einem bestimmten Zeitraum zu erfüllen haben. Regelmäßige Mitarbeitergespräche jenseits des Tagesgeschäftes haben sich hier als nützlich erwiesen.
Ziehen Sie regelmäßig mit den Mitarbeitern eine Art Zwischenbilanz unter den Aspekten

- Was läuft bei uns gut?
- Was könnte besser laufen?
- Welche Vorschläge und Ideen haben die Mitarbeiter zur Verbesserung?

Erarbeiten Sie gemeinsam darauf aufbauend unternehmerische Ziele. Sie sollten am besten schriftlich festgelegt werden. Die Laufzeit sollte dabei nicht länger als ein Jahr betragen. Es können auch – wenn nötig – Zwischenziele formuliert werden. Wichtig ist, dass im Rahmen eines Zielvereinbarungsgespräches zwischen Ihnen und dem jeweiligen Mitarbeiter exakt festgelegt wird,

- was
- wie gut
- wie oft
- bis wann
- mit welchem Aufwand

erledigt werden muss.

Übertragung von Kompetenzen

Eine Voraussetzung für ein solches Führen durch Ziele ist die Delegation von Verantwortung und die gleichzeitige Übertragung von Kompetenzen. Delegation lässt sich realisieren durch Anweisen oder Anlernen der Mitarbeiter in der jeweiligen Aufgabensituation.

Kontrolle von Zielen

Die Kontrolle gesetzter Ziele kann in einem Soll-Ist-Vergleich stattfinden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass bei der Zielsetzung bestimmte Standards vereinbart werden. Wenn Sie bei Ihren Mitarbeitern bestimmte Fehler feststellen, dann sollten Sie diese sinnvollerweise nicht nur analysieren, sondern über Lösungen sprechen. Denken Sie daran, dass positive Kritik fördert, negative Kritik verunsichert und keine Kritik das Gefühl vermittelt, übersehen zu werden!

Informationspflicht

Ein wichtiger Bestandteil Ihrer Führungsaufgabe ist die Informationspflicht Ihren Mitarbeitern gegenüber. Information muss über das hinausgehen, was unbedingt erforderlich ist, um die Arbeit ausführen zu können. Der Blick muss auf größere Zusammenhänge gelenkt werden, denn:

- Einzelne Vorgänge in der Praxis hängen zusammen und damit voneinander ab.
- Fehler oder Versagen an einer Stelle können Folgen haben für das „Ganze".
- Jeder Mitarbeiter soll seine Arbeit im Rahmen des Gesamtgeschehens und die Gründe für bestimmte Anweisungen kennen. Hierdurch kann sich die Einstellung zur Arbeit ändern.
- Durch Information wird Interesse geweckt.

Eigenmotivation ermöglichen

Motivierte Mitarbeiter leisten mehr als andere und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Die Rolle des Vorgesetzten erstreckt sich darauf, alle Faktoren, die demotivierend auf den Mitarbeiter einwirken, zu neutralisieren. Er muss dem Mitarbeiter eine optimale Ausgangsposition für ein sinnvolles Arbeiten und ein Höchstmaß an Selbstentfaltungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Mitarbeiter können sich selbst am besten motivieren.
Untersuchungen haben ergeben, dass der unmittelbare Vorgesetzte den größten Demotivationsfaktor darstellen kann. Der Unternehmer muss die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Mitarbeiter kennen, um entsprechend führen zu können. Anerkennung wird zum wichtigen Erfolgsfaktor.
Mitarbeiter lassen sich nicht auf Knopfdruck wie Marionetten bewegen oder hin- und herschieben.

Förderung der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft

Unternehmen, deren Strategie stark auf Innovation ausgerichtet ist, müssen ihre Innovationsfähigkeit fördern und erhalten. Zu beachten ist dabei, dass Innovation mehr als rein technisch bedingte Veränderungen umfasst. Sie betreffen z. B. auch den organisatorischen oder sozialen Bereich. Voraussetzung für ständige, Erfolg versprechende Innovation ist die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter eines Unternehmens, Veränderungen zur Verbesserung bestehender Zustände von sich aus anzuregen, gegebene Anweisungen aufzugreifen und Veränderungsprozesse zu unterstützen.

Das setzt hohe Qualifikation, Motivation und Kreativität möglichst vieler Mitarbeiter im Unternehmen voraus. Diese Voraussetzungen können und sollten systematisch von Ihnen gefördert werden.

Motivationsmöglichkeiten für Unternehmer

- Arbeit interessant machen
- Arbeit so gestalten, dass sie Sinn macht
- Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligen
- Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen
- Profit-Center-Organisation
- Unternehmensbeteiligung anbieten
- neue Formen der Arbeitsorganisation ausprobieren
- Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten anbieten
- strikte Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- rechtzeitige und angemessene Information
- Fehler zulassen
- Ideen der Mitarbeiter fördern
- kooperativ führen
- Weiterbildung finanzieren
- Freiräume bieten
- Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten
- soziale Absicherungen bieten

Zur Förderung von Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter können Sie auf bewährte Instrumente zurückgreifen. Hierzu zählen vor allem:

- **Das betriebliche Vorschlagswesen**
  Unternehmer, die dieses Instrument bewusst und systematisch zur Innovationsförderung einsetzen, berichten auch über entsprechend positive Ergebnisse ihrer Aktivitäten.

- **Qualitätszirkel**
  Qualitätszirkel bestehen in der Regel aus mehreren Mitarbeitern eines Arbeitsbereichs. Sie treffen unter Führung eines Moderators periodisch zusammen. Ihre Aufgabe ist es, Probleme beziehungsweise Schwachstellen des eigenen Arbeitsbereichs zu identifizieren, zu analysieren und zu beseitigen.

Übertragung von Kompetenzen

Eine Voraussetzung für ein solches Führen durch Ziele ist die Delegation von Verantwortung und die gleichzeitige Übertragung von Kompetenzen. Delegation lässt sich realisieren durch Anweisen oder Anlernen der Mitarbeiter in der jeweiligen Aufgabensituation.

Kontrolle von Zielen

Die Kontrolle gesetzter Ziele kann in einem Soll-Ist-Vergleich stattfinden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass bei der Zielsetzung bestimmte Standards vereinbart werden. Wenn Sie bei Ihren Mitarbeitern bestimmte Fehler feststellen, dann sollten Sie diese sinnvollerweise nicht nur analysieren, sondern über Lösungen sprechen. Denken Sie daran, dass positive Kritik fördert, negative Kritik verunsichert und keine Kritik das Gefühl vermittelt, übersehen zu werden!

Informationspflicht

Ein wichtiger Bestandteil Ihrer Führungsaufgabe ist die Informationspflicht Ihren Mitarbeitern gegenüber. Information muss über das hinausgehen, was unbedingt erforderlich ist, um die Arbeit ausführen zu können. Der Blick muss auf größere Zusammenhänge gelenkt werden, denn:

- Einzelne Vorgänge in der Praxis hängen zusammen und damit voneinander ab.
- Fehler oder Versagen an einer Stelle können Folgen haben für das „Ganze".
- Jeder Mitarbeiter soll seine Arbeit im Rahmen des Gesamtgeschehens und die Gründe für bestimmte Anweisungen kennen. Hierdurch kann sich die Einstellung zur Arbeit ändern.
- Durch Information wird Interesse geweckt.

Eigenmotivation ermöglichen

Motivierte Mitarbeiter leisten mehr als andere und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Die Rolle des Vorgesetzten erstreckt sich darauf, alle Faktoren, die demotivierend auf den Mitarbeiter einwirken, zu neutralisieren. Er muss dem Mitarbeiter eine optimale Ausgangsposition für ein sinnvolles Arbeiten und ein Höchstmaß an Selbstentfaltungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Mitarbeiter können sich selbst am besten motivieren.
Untersuchungen haben ergeben, dass der unmittelbare Vorgesetzte den größten Demotivationsfaktor darstellen kann. Der Unternehmer muss die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Mitarbeiter kennen, um entsprechend führen zu können. Anerkennung wird zum wichtigen Erfolgsfaktor.
Mitarbeiter lassen sich nicht auf Knopfdruck wie Marionetten bewegen oder hin- und herschieben.

Förderung der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft

Unternehmen, deren Strategie stark auf Innovation ausgerichtet ist, müssen ihre Innovationsfähigkeit fördern und erhalten. Zu beachten ist dabei, dass Innovation mehr als rein technisch bedingte Veränderungen umfasst. Sie betreffen z. B. auch den organisatorischen oder sozialen Bereich. Voraussetzung für ständige, Erfolg versprechende Innovation ist die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter eines Unternehmens, Veränderungen zur Verbesserung bestehender Zustände von sich aus anzuregen, gegebene Anweisungen aufzugreifen und Veränderungsprozesse zu unterstützen.

Das setzt hohe Qualifikation, Motivation und Kreativität möglichst vieler Mitarbeiter im Unternehmen voraus. Diese Voraussetzungen können und sollten systematisch von Ihnen gefördert werden.

Motivationsmöglichkeiten für Unternehmer

- Arbeit interessant machen
- Arbeit so gestalten, dass sie Sinn macht
- Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligen
- Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen
- Profit-Center-Organisation
- Unternehmensbeteiligung anbieten
- neue Formen der Arbeitsorganisation ausprobieren
- Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten anbieten
- strikte Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- rechtzeitige und angemessene Information
- Fehler zulassen
- Ideen der Mitarbeiter fördern
- kooperativ führen
- Weiterbildung finanzieren
- Freiräume bieten
- Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten
- soziale Absicherungen bieten

Zur Förderung von Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter können Sie auf bewährte Instrumente zurückgreifen. Hierzu zählen vor allem:

- **Das betriebliche Vorschlagswesen**
  Unternehmer, die dieses Instrument bewusst und systematisch zur Innovationsförderung einsetzen, berichten auch über entsprechend positive Ergebnisse ihrer Aktivitäten.

- **Qualitätszirkel**
  Qualitätszirkel bestehen in der Regel aus mehreren Mitarbeitern eines Arbeitsbereichs. Sie treffen unter Führung eines Moderators periodisch zusammen. Ihre Aufgabe ist es, Probleme beziehungsweise Schwachstellen des eigenen Arbeitsbereichs zu identifizieren, zu analysieren und zu beseitigen.

Motivationsmöglichkeiten für Unternehmer

- Arbeit interessant machen
- Arbeit so gestalten, dass sie Sinn macht
- Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligen
- Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen
- Profit-Center-Organisation
- Unternehmensbeteiligung anbieten
- neue Formen der Arbeitsorganisation ausprobieren
- Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten anbieten
- strikte Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- rechtzeitige und angemessene Information
- Fehler zulassen
- Ideen der Mitarbeiter fördern
- kooperativ führen
- Weiterbildung finanzieren
- Freiräume bieten
- Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten
- soziale Absicherungen bieten

Zur Förderung von Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter können Sie auf bewährte Instrumente zurückgreifen. Hierzu zählen vor allem:

Das betriebliche Vorschlagswesen
Unternehmer, die dieses Instrument bewusst und systematisch zur Innovationsförderung einsetzen, berichten auch über entsprechend positive Ergebnisse ihrer Aktivitäten.

Qualitätszirkel
Qualitätszirkel bestehen in der Regel aus mehreren Mitarbeitern eines Arbeitsbereichs. Sie treffen sich unter Führung eines Moderators periodisch zusammen. Ihre Aufgabe ist es, Probleme beziehungsweise Schwachstellen des eigenen Arbeitsbereichs zu identifizieren, zu analysieren und zu beseitigen.

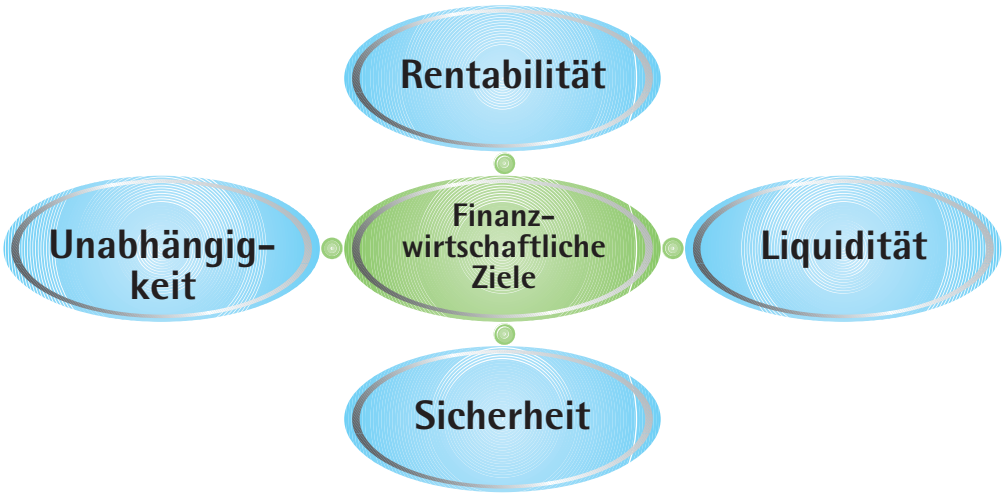
Checkliste: Mitarbeiterführung

	Ja	Nein
Informationsfluss: Erhalten die Mitarbeiter regelmäßig alle relevanten Informationen?		
Mitarbeitereinsatz: Können die Mitarbeiter Entscheidungen nachvollziehen, werden sie gefragt oder sogar in Entscheidungsprozesse einbezogen?		
Ausrichtung-Zielklarheit:		

Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement

Ein junger Unternehmer sollte mit den Daten seines Rechnungswesens in der Lage sein, die finanziellen Ziele festzulegen (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung"; → Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen"). Er sollte die verschiedenen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung kennen, die Beziehungen zu seinen Kapitalgebern pflegen und vorsorglich überlegen, welche Maßnahmen bei Liquiditätsunterdeckung zu ergreifen sind.

Ziele der finanziellen Steuerung des Unternehmens:



Ziel: Rentabilität

Die meisten Unternehmen werden über Fremd- und Eigenkapital finanziert. Für das Fremdkapital müssen Sie an den Kreditgeber Zinsen zahlen. Das von Ihnen investierte Eigenkapital muss ebenfalls Zinsen „abwerfen", und zwar in Form des Gewinns bzw. des Jahresüberschusses. Entspricht der Gewinn Ihren Erwartungen, ist das **Rentabilitätsziel** erreicht. Bedenken Sie: Wenn Sie Eigenkapital in Ihr Unternehmen investieren, muss sich dieser Kapitaleinsatz für Sie auch lohnen. Vergleichen Sie, wie viel Zinsen Sie bekommen würden, wenn Sie Ihr Geld anlegen würden. Sollte der Zinsertrag höher sein als Ihr Unternehmergewinn, müssen Sie schnellstens den „Kurs" ändern.

So berechnen Sie Ihre Eigenkapitalrendite:

$$\text{Eigenkapitalrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}}$$

Um festzustellen, ob sich der Einsatz von Fremdkapital und Eigenkapital für Sie „gelohnt" hat, müssen Sie die Gesamtkapitalrendite errechnen:

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Unternehmergewinn + Zinsen (für Fremdkapital)}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Im Ergebnisplan (→ Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen: Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“) ermitteln Sie den Unternehmergewinn anhand der fixen und variablen Kosten. In der folgenden Übersicht wird der Jahresüberschuss in betriebswirtschaftliche Erfolgskomponenten aufgeteilt. Gerade bei Finanzierungsgesprächen spielen die Höhe des Rohertrags, der Wertschöpfung oder auch der Kapitalgewinn eine wichtige Rolle. Kapitalgeber können daran die Erfolgskraft Ihres Unternehmens beurteilen.

Unternehmerische Erfolgsgrößen

		Soll	Ist
	Umsatzerlöse (ohne MwSt.)		
+/-	Bestandsveränderungen		
+	Aktivierte Eigenleistungen (z. B. selbst erstellte Anlagen für die eigene Produktion)		
=	**Gesamtleistung**		
-	Materialaufwand		
=	**Rohertrag**		
+	Sonstige Erträge (z. B. Zinserträge, Steuerrückzahlungen)		
=	**erweiterter Rohertrag**		
-	Abschreibungen		
-	Fremdleistungskosten		
-	Sonstige Aufwendungen		
=	**Wertschöpfung**		
-	Personalaufwand (Löhne/Gehälter/Aufwand f. Sozialleistungen)		
=	**Kapitalgewinn**		
-	Zinsen für Fremdkapital		
=	**Unternehmergewinn vor Steuern**		
-	Steuern auf Einkommen und Ertrag		
-	Sonstige Steuern		
=	**Unternehmergewinn nach Steuern**		

Ziel: Liquidität

Liquidität bedeutet, jederzeit zahlungsfähig zu sein und ist daher eine wesentliche Grundlage jeder Unternehmenstätigkeit. Anders gesagt: Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung bedrohen den Fortbestand des Unternehmens und führen i. d. R. zur Insolvenz. Eine konsequente Planung und Kontrolle aller Einnahmen und Ausgaben ist daher absolut notwendig, um für eine dauerhafte Liquidität zu sorgen. Aufbauend auf einer kurz- und mittelfristigen Finanzplanung (vgl. Liquiditätsplan →Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen: Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“), sollten Sie Ihre Kapitalstruktur so ausrichten, dass finanzielle Schieflagen vermieden werden. Die Finanzwirtschaft spricht in diesem Zusammenhang vom finanziellen Gleichgewicht des Unternehmens.

Das finanzielle Gleichgewicht eines Unternehmens wird durch die sorgfältige Abstimmung von vier Faktoren hergestellt:

- Höhe des Kapitalbedarfs
- Quelle der Kapitalbeschaffung
- erforderliche Kapitalnutzungsdauer
- Tilgungsvereinbarung (Kapitalüberlassungsdauer)

Langfristige Kapitalbindungen (Anlagevermögen) sollten über langfristige Finanzierungen (Eigen- und langfristiges Fremdkapital) finanziert werden. Auch der so genannte Bodensatz an Umlaufvermögen (Vorräte und ausstehende Forderungen) sollte langfristig finanziert sein.
Als Faustformel gilt: Mindestens ein Monatsumsatz ist immer in Forderungen gebunden. Achtung: Mit steigendem Umsatz nimmt auch der Kapitalbedarf für dessen Vorfinanzierung zu.

Maßnahmenplan bei Liquiditätsunterdeckung

Auch wenn sich Finanzkrisen letztlich nur über Maßnahmen im Produktions- und Absatzbereich bewältigen lassen, können die folgenden kurz- und mittelfristigen Maßnahmen in puncto Einnahmen und Ausgaben unter Umständen durch überwiegend unternehmensinterne Maßnahmen eine kurzfristige Unterdeckung heilen:

Einnahmen erhöhen

- ✓ vermehrt Produkte mit hohen Deckungsbeiträgen absetzen
- ✓ nicht benötigte Anlagen verkaufen
- ✓ Kapazitäten besser auslasten
- ✓ Reklamationen von Kunden durch verbesserte Leistung/Qualität vermeiden
- ✓ Sonderaktionen für Barzahler durchführen
- ✓ durch Nachkalkulation richtige Preisstellung überprüfen und anpassen
- ✓ Gewährung von Rabatten eingrenzen
- ✓ Sale-lease-back-Verfahren anwenden (Verkauf von Anlagegegenständen und anschließendes Leasing dieser Gegenstände)

Einnahmen schneller realisieren

- ✓ Bankeinzug bei Dauerkunden vereinbaren
- ✓ Wertstellung bei Banken verbessern
- ✓ Anzahlungen von Kunden fordern
- ✓ Zahlungsziele verkürzen
- ✓ Mahnwesen intensivieren, um Verweildauer der Forderungen zu reduzieren
- ✓ Ausgangsrechnung schnellstmöglich und korrekt erstellen und versenden
- ✓ Schecks unmittelbar nach Erhalt bei der Bank einreichen
- ✓ Lieferzeiten verkürzen
- ✓ schnell zahlende Kunden bevorzugt bedienen
- ✓ Einschaltung des Außendienstes bei der Realisierung der Forderungen
- ✓ Lieferung gegen Nachnahme oder Lastschriftverfahren
- ✓ Factoring und Inkasso zur raschen Realisierung der Forderungen nutzen

Ausgaben reduzieren

- ✓ Lagerbestände bei Vorräten reduzieren
- ✓ Ausschuss reduzieren
- ✓ Eigenfertigung und Fremdbezug prüfen
- ✓ freiwillige Leistungen reduzieren (Sonderzahlungen, nicht entgeltliche Leistungen im Servicebereich)
- ✓ Vermeidung von Überziehungszinsen durch Vereinbarung höherer Kreditlinien
- ✓ Kapitalbindung im Umlaufvermögen reduzieren
- ✓ Kostenarten auf mögliche Reduzierung untersuchen
- ✓ Betriebsabläufe analysieren und optimieren
- ✓ Transportkosten durch Veränderung der Lieferbedingungen vermeiden
- ✓ Sortimente straffen und auf ertragreiche Kerngeschäfte konzentrieren
- ✓ Konditionen bei Kreditverträgen überprüfen
- ✓ Einkaufspreise reduzieren durch Nutzung von Rabatten und Skonti

Ausgaben zeitlich verzögern

- ✓ Leasing statt Kauf von Anlagegegenständen
- ✓ Ratenzahlung bei Einkäufen vereinbaren
- ✓ Vereinbarung längerer Zahlungsziele mit Lieferanten
- ✓ Sonderabschreibungen zur Verlagerung von Steuerzahlungen in Anspruch nehmen
- ✓ Bildung von steuerrechtlichen Rückstellungen nutzen
- ✓ Vorauszahlungen reduzieren
- ✓ Tilgung nach Rücksprache mit Kreditgebern aussetzen
- ✓ Investitionen verschieben
- ✓ Privatentnahmen reduzieren
- ✓ Stundung von Steuerzahlungen beantragen

Hinweis: Die CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen" enthält zum Thema „Liquiditätsplanung und -steuerung in KMU" das Anwenderprogramm „Finanz- und Liquiditätsplaner" (Bestelladresse siehe: Bestellcoupon Seite 95).

Ziel: Sicherheit

Ein Wesensmerkmal des Unternehmers ist, dass er bereit ist, Risiken zu übernehmen. Um das Sicherheitsziel dabei nicht aus den Augen zu lassen, werden Unternehmensrisiken nicht „blind", sondern geplant eingegangen. Bei jeder Entscheidung müssen mögliche Unsicherheitsfaktoren bedacht werden. Im einfachsten Fall können Sie drei alternative Szenarien (optimistisch, realistisch, pessimistisch) für Ihre Unternehmensentwicklung entwerfen.
Ihr Controlling muss Ihnen dazu Informationen auf folgende Fragen liefern (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung"):

- Wie weit dürfen die Kosten für die Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung ansteigen, ohne dass Verluste erwirtschaftet werden?
- Welche Absatzmenge wird mindestens benötigt, um überhaupt in die Gewinnzone zu gelangen?
- Welche Preise müssen im Durchschnitt mindestens erreicht werden, um alle Kosten zu decken?

Ziel: Unabhängigkeit

Jede Finanzierungsentscheidung hat Folgen für die Entscheidungsfreiheit und die Flexibilität des Unternehmers. Ziel sollte daher eine weitgehende Unabhängigkeit sein, um insbesondere Abhängigkeiten von Kreditgebern zu vermeiden. Aber: Wer nach Unabhängigkeit strebt, verzichtet dabei unter Umständen auf ein weiteres Wachstum des Unternehmens. Hinzu kommt: Kontroll- und Mitspracherechte durch den Kreditgeber können für die eigene Unternehmensführung durchaus nützlich sein. Wägen Sie daher sehr genau ab, welcher Grad von Unabhängigkeit bzw. Abhängigkeit für Sie angemessen ist.

Finanzierungsmöglichkeiten

Innenfinanzierung

Die wichtigste Finanzquelle ist das Unternehmen selbst. In diesem Zusammenhang wird von Innenfinanzierung gesprochen, wenn über den Umsatz des Unternehmens Überschüsse erzielt werden. In einer einfachen Rechnung können Sie diesen so genannten Cash-flow[1)] zur Bestimmung der Innenfinanzierungskraft Ihres Unternehmens mit folgender (vereinfachten) Formel bestimmen:

	Jahresüberschuss nach Steuern vom Einkommen und Ertrag
+	Abschreibungen[2)] auf Gegenstände des Anlagevermögens
-	Zuschreibungen[3)] auf Gegenstände des Anlagevermögens
+/-	Veränderungen der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
=	**Cash-flow**

[1)] = Mittelzufluss. Maßgröße für die Finanz- und Ertragskraft eines Unternehmens.
[2)] = Maschinen, Pkw etc. verlieren durch Abnutzung mit der Zeit an Wert. Dieser Wertverlust steht in der GuV-Rechnung als Aufwand.
[3)] = Stellt sich heraus, dass z. B. ein Grundstück zu hoch abgeschrieben wird, kann die Höhe der Abschreibung reduziert werden = Zuschreibung.

Der Cash-flow spielt in der Finanzierungs- und Analysepraxis eine große Rolle. Er ist der Maßstab für die Schuldentilgungskraft der Unternehmen. Er zeigt an, wie hoch der finanzwirtschaftliche Überschuss eines Betriebes ist und welche Mittel abzüglich der Investitionen und Gewinnausschüttungen zur Schuldentilgung verwendet werden können. Dabei sollten drei Faustregeln beachtet werden:

Die Cash-flow-Rate = $\frac{\text{Cash-flow}}{\text{Umsatz}}$ sollte 5 Prozent nicht unterschreiten.

Die Ausschöpfungsquote = $\frac{\text{Kapitaldienst}}{\text{Cash-flow}}$ sollte kleiner als 25 Prozent sein.

Der dynamische Verschuldungsgrad = $\frac{\text{Gesamtverbindlichkeiten}}{\text{Cash-flow}}$

Das Unternehmen sollte aus eigener Kraft in der Lage sein, in einem angemessenen Zeitraum (in etwa 10 Jahren) die Verbindlichkeiten durch den Cash-flow zu tilgen.

Quelle: Deutsche Bundesbank

Hinweis: Bleiben die Jahresüberschüsse im Unternehmen, erhöht sich damit automatisch das Eigenkapital. Dieses Eigenkapital kann dann zur Vorfinanzierung von Aufträgen, für Investitionen oder auch zur Schuldentilgung eingesetzt werden.

Wie hoch der Eigenkapitalanteil je nach Branche ist, zeigt Ihnen die folgende Übersicht:

Kapitalstrukturen deutscher Unternehmen
(Angaben in Prozent der Bilanzsumme 1998)

	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Großhandel	Einzelhandel
Eigenkapital	24,6	5,1	15,6	3,5
Fremdkapital	49,4	84,4	74,7	86,8
darunter kurzfristige	37,9	70,7	60,1	61,3
darunter langfristige	11,5	13,7	14,6	25,5
Rückstellungen	25,8	10,3	9,5	9,0
darunter Pensionsrückstellungen	13,2	2,9	3,8	3,6

Datenquelle: Deutsche Bundesbank, Monatsbericht März 2001

Zehn Gründe/Hinweise für eine ausreichende Eigenkapitalausstattung

1. Eigenkapital gibt Sicherheit
Je mehr Eigenkapital, desto besser: Es verringert die Gefahr von Liquiditätsproblemen, die schon bei kleineren Abweichungen von den Plandaten auftreten können (z. B. fehlende Vorfinanzierung von Aufträgen, geringere Umsätze).

2. Eigenkapital macht unabhängig
Nur wer über ausreichendes Eigenkapital verfügt, kann auch schnell und flexibel auf erneuten Finanzierungsbedarf (z. B. Investitionen bei Marktänderungen) reagieren. Ein zu knapp bemessener Finanzierungsrahmen engt die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens ein.

3. ERP-Eigenkapitalhilfeprogramm
Die Bundesregierung weiß um die Bedeutung des Eigenkapitals. Darum bietet sie Existenzgründern mit tragfähigen Konzepten zur Gründung oder in der Phase der Existenzfestigung die Möglichkeit, mit Mitteln aus dem ERP-Eigenkapitalhilfeprogramm (EKH) ihr Vorhaben zu realisieren. In den neuen Bundesländern besteht des Weiteren die Möglichkeit, über das Eigenkapitalergänzungsprogramm (EKE) und den „Beteiligungsfonds Ost“ haftende Eigenmittel zu mobilisieren.

4. Partner: Eigenkapital und Know-how
Eigenkapital kann auch durch Geschäftspartner ins Unternehmen fließen. Darüber hinaus bringen diese auch zusätzliches Know-how und tatkräftige Unterstützung mit ins Unternehmen ein, die die Lebenschancen eines jungen Unternehmens verbessern. Beteiligungsgeber, die eine Risikoabsicherung für ihr Engagement benötigen, können aus dem KfW-Risikokapitalprogramm unterstützt werden. Bei der Vermittlung von kapitalkräftigen Partnern helfen z. B. die Unternehmens-Beteiligungs-Agentur der DtA, der Innovation-Market und das Eigenkapitalforum der Deutsche Börse AG und KfW oder das Business Angels Network Deutschland.

5. Kapitalbeteiligungsgesellschaften
Anstelle eines Partners kann eine öffentlich geförderte Kapitalbeteiligungsgesellschaft gesucht werden. Sie investiert Beteiligungssummen ab rd. 50.000 € - i. d. R. in Form einer stillen Beteiligung mit günstigen Konditionen (über Finanzierung aus dem ERP-Beteiligungsprogramm).

6. Risikokapital
Wenn das Gründungskonzept zwar riskant ist, aber auch überdurchschnittliche Chancen birgt, so kommen auch private Kapitalbeteiligungsgesellschaften oder „Venture Capital“-Gesellschaften in Betracht. Sie wollen meist deutlich höhere Summen einsetzen – und erwarten entsprechend höhere Renditen. Ihr Vorteil liegt in ihrer hohen Finanzierungskompetenz und Finanzkraft. Gerade die wird gebraucht, wenn es darum geht, zukünftige Finanzierungsrunden, die beim Unternehmenswachstum auftreten, mitzutragen. Auf regionaler Ebene sind eine Vielzahl von Beteiligungsgesellschaften aktiv, die an Sparkassen, Kreditgenossenschaften oder Wirtschaftsfördereinrichtungen angebunden sind. Diese beteiligen sich mit günstigen Konditionen bereits mit geringeren Beträgen (BMWi-GründerZeiten „Risikokapital“, Nr. 21).

7. Beteiligungen bei technologieorientierten Gründungen
Besondere Bedeutung für den Standort Deutschland kommt technologieorientierten Gründungen zu. Die Technologie-Beteiligungsgesellschaft (tbg) der Deutschen Ausgleichsbank bietet solchen Gründungsvorhaben besondere Beteiligungen an. Mit dem KfW/tbg-Technologie-Beteiligungsprogramm wird kleinen Technologie-Unternehmen ebenfalls Beteiligungskapital angeboten.

8. Eigenes Kapital verhilft zu Fremdkapital
Das eingesetzte Eigenkapital gilt für Banken und Sparkassen oftmals als Messlatte für die Ernsthaftigkeit eines Gründungsprojekts. Wer eigene Mittel in stärkerem Maße riskiert, kann allgemein erwarten, dass er andere von seinem Vorhaben leichter überzeugen und zur Kreditvergabe bewegen kann.

9. Bürgschaften
Neben Eigenkapital verlangen die Kreditinstitute Sicherheiten. Wer keine oder nicht ausreichende Werte zur Absicherung von Krediten hat, dem bleiben die Bürgschaftsinstitute in den einzelnen Bundesländern. Sie bieten mit Rückgarantie des Bundes und der Länder Ausfallbürgschaften an.

10. Geld gegen Transparenz
Wer Dritte davon überzeugen will, dass es sich lohnt, gerade in sein Unternehmen zu investieren, der sollte den potentiellen Beteiligungsgebern vollständige und detaillierte Geschäftsunterlagen überlassen, in denen auch alle Chancen und Risiken aufgeführt sind. Unternehmer, die in der Festigungsphase auf (weitere) Kredite angewiesen sind, müssen Ihre Kreditgeber nicht nur mit Ihrem Cash-flow überzeugen, sondern auch mit einem angemessenen Verhältnis von Fremd-zu Eigenkapital (Verschuldungsgrad).
Wichtig: Kreditgeber erwarten, dass mit einer (weiteren) Kreditaufnahme auch das Eigenkapital anteilig erhöht wird.

Außenfinanzierung

Kaum ein junges Unternehmen wird in der Lage sein, seine Ausgaben „aus eigener Tasche“ zu zahlen. Typische Anfangsverluste wie ungünstig finanzierte Investitionen, Managementfehler, Forderungsausfälle u. ä. führen häufig zu Liquiditätsengpässen, die sich meist existenzgefährdend auswirken.
Hinzu kommen Aufwendungen für

- **Betriebsmittel**
  Wachstum bedingt auch einen steigenden Liquiditätsbedarf zur Vorfinanzierung von Aufträgen, die Aufstockung des Warenlagers, die Entwicklung neuer Produkte und deren Markteinführung, Werbemaßnahmen, die Einräumung von Zahlungszielen, Lohn- und Gehaltszahlungen etc.

- **Investitionen**
  Viele Jungunternehmer stellen kurz nach ihrer Existenzgründung fest, dass sie zusätzliches Kapital brauchen. Nehmen Umsatz- und Auftragszahlen zu, muss nicht selten in Kapazitätserweiterungen (zusätzliche Maschinen, Geräte, Software u. ä.) investiert werden.

  Bei einem Vergleich von Kreditangeboten sollten Sie sämtliche Kosten berücksichtigen, die der Kapitalgeber fordert und die Fördermöglichkeiten beachten. Neben den Nominalzinsen kommen einmalige und laufende Bearbeitungsgebühren sowie Sicherungskosten hinzu. Diese Kosten sind bei einem Angebot in dem sog. Effektivzins enthalten, so dass verschiedene Kreditangebote miteinander verglichen werden können.

  Neben der Kalkulation von Kreditkosten sollten Sie für die Finanzplanung die vereinbarten Zins- und Tilgungstermine berücksichtigen. Um eine möglichst gleichmäßige Liquiditätsbelastung zu erreichen, bietet es sich an, eine monatliche oder quartalsweise Tilgung zu vereinbaren. Ist zu befürchten, dass Sie diese vereinbarten Leistungen des Kreditvertrages nicht erfüllen, sprechen Sie frühzeitig mit dem Kreditgeber über dieses Problem.

Finanzierung sichern: Förderprogramme

Informieren Sie sich auf alle Fälle über öffentliche Förderprogramme. Welches Programm für Ihre Situation angemessen ist, sollten Sie mit Ihrem Berater ermitteln. Eine Übersicht über Beratungsangebote sowie Ansprechpartner für die aufgeführten Förderprogramme finden Sie im Kapitel Adressen.

Förderprogamme für die Nachgründungsphase

- **ERP-Eigenkapitalhilfeprogramm**
  Für Investitionen und Warenfinanzierung bei Gründung oder Übernahme eines Unternehmens und danach innerhalb der ersten zwei Jahre (in den alten Ländern) und der ersten vier Jahre (in den neuen Ländern) nach der Gründung zum Zwecke der Unternehmensfestigung.

- **ERP-Existenzgründungsprogramm**
  Für Investitionen und Warenausstattungen bei der Gründung und in den ersten drei Jahren nach Existenzgründung. Gefördert werden gewerbliche Vorhaben und Vorhaben der Freien Berufe (ausgenommen Heilberufe) zum Zwecke der Unternehmensfestigung.

- **DtA-Existenzgründungsprogramm**
  Für Investitionen und Warenausstattungen im Zusammenhang mit der Gründung und innerhalb der ersten acht Jahren nach Existenzgründung. Hier werden gewerbliche und freiberufliche Vorhaben gefördert.

- **DtA-Betriebsmitteldarlehen**
  Als Liquiditätshilfe und für den zusätzlichen Liquiditätsbedarf bei kleinen und mittleren Unternehmen und der Freien Berufe, z. B. für Werbung, Warenlageraufstockung, Außenstände etc. innerhalb der ersten acht Jahre nach Gründung oder Übernahme.

- **Eigenkapitalergänzungsprogramm (EKE)**
  Für immaterielle Investitionen (z. B. Markterschließung) von Unternehmen in den neuen Ländern. Außerdem ist das Programm anwendbar, auch wenn keine Eigenkapitalhilfe mehr beantragt werden kann.

- **ERP-Regionalförderprogramm**
  Für Investitionen in den neuen Bundesländern und in ausgewählten Fördergebieten der alten Bundesländer. Antragsberechtigt sind bestehende Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft sowie Freiberufler (ausgenommen Heilberufe).

- **KfW-Mittelstandsprogramm**
  Für Investitionen von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und Freiberuflern, auch für Beschäftigung und Qualifizierung.

- **KfW-Mittelstandsprogramm (Liquiditätshilfe)**
  Zur Behebung von vorübergehenden Liquiditätsengpässen (z. B. bei verzögerten Forderungseingängen oder Forderungsausfällen), zur Verbesserung der Finanzstruktur des Unternehmens oder Ausweitung der Unternehmensaktivitäten (z. B. Vergrößerung des Warenlagers).

Innovationsprogramme

- **ERP-Innovationsprogramm-Kreditvariante**
  Für marktnahe Forschung und Entwicklung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen einschließlich damit zusammenhängender Personal-, Beratungs- und Markteinführungskosten.

- **PRO INNO – Programm Innovationskompetenz mittelständischer Unternehmen**
  Zuschüsse für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft zur Finanzierung von Forschung und Entwicklung, Kooperationsprojekten zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie Personalaustausch zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen.

- **InnoNet – Förderung von innovativen Netzwerken**
  Förderung von Verbundprojekten, an denen mindestens zwei Forschungseinrichtungen und vier kleine und mittlere Unternehmen kooperieren.

- **Erfinderförderung Patenstelle Deutsche Forschung**
  Darlehen für kleine Unternehmen zur Patentierung qualifizierter Erfindungen.

Beteiligungsprogramme

- **KfW-Beteiligungsfonds Ost (für die neuen Bundesländer)**
  Für Unternehmen, Privatpersonen, Kreditinstitute oder Kapitalbeteiligungsgesellschaften zur Finanzierung von Beteiligungen an kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Betriebsstätte in den neuen Bundesländern.

- **ERP-Beteiligungsprogramm**
  Für Beteiligungen von Kapitalbeteiligungsgesellschaften an kleinen und mittleren Unternehmen.

- **ERP-Innovationsprogramm-Beteiligungsvariante**
  Für Beteiligungen von Kapitalbeteiligungsgesellschaften an innovativen kleinen und mittleren Unternehmen zur Finanzierung von Forschung, Entwicklung und Markteinführung.

- **KfW/tbg-Technologie-Beteiligungsprogramm des BMWi**
  Finanzierung und Absicherung von Beteiligungen der Kapitalbeteiligungsgesellschaften und der Kreditinstitute an junge Technologieunternehmen zur Förderung von Innovationsvorhaben.

- **DtA-Technologie-Beteiligungsprogramm**
  Beteiligung an unternehmerischen Vorhaben in der Frühphase (Erstellung des Business-Plans). Alle weiteren Schritte können ergänzend zum BTU-Beteiligungsprogramm finanziert werden.

- **gbb Konsolidierungs- und Wachstumsfonds (Ost)**
  Bereitstellung von Beteiligungskapital an kleinen und mittleren Unternehmen in den neuen Bundesländern.

- **KfW-Risikokapitalprogramm**
  Absicherung von Beteiligungen an kleinen und mittleren Unternehmen.

Umweltprogramme

- **ERP-Umweltprogramm**
  Für Investitionen zur Vermeidung von Umweltbelastungen, zur Luftreinhaltung, Abwasserreinigung, Abfallverwertung/-beseitigung, Energieeinsparung sowie Nutzung erneuerbarer Energien.

- **DtA-Umweltprogramm**
  Für Vorhaben, die der Zielsetzung der ERP-Umweltschutzprogramme entsprechen.
  Die ERP-Darlehen werden ergänzend gewährt.

- **KfW-Umweltprogramm**
  Für Umweltschutzinvestitionen von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Freiberufler sowie Unternehmen, an denen die öffentliche Hand beteiligt ist.

- **Förderung erneuerbare Energien (Marktanreizprogramm)**
  Zuschüsse für Maßnahmen zur Nutzung erneuerbarer Energien, wie z. B. Solarkollektoranlagen, Wärmepumpenanlagen, Biogasanlagen.

- **100.000 Dächer Solarstrom-Programm**
  Darlehen zur Einrichtung und Erweiterung von Photovoltaikanlagen ab einer Spitzenleistung von 1 KWp.

Bürgschaften

- Fehlen bei der Aufnahme von Förderdarlehen Sicherheiten, können die in allen Bundesländern bestehenden Bürgschaftsbanken helfen.

Detaillierte Informationen über Förderprogramme enthalten:

- Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie im Internet: www.bmwi.de
  - alle Förderprogramme für die gewerbliche Wirtschaft
  - Suchfunktionen zur gezielten Programmauswahl
  - Links, Termine, Ausschreibungen etc.
- Internet-Hompage des Bundesministeriums für Bildung und Forschung: www.bmbf.de
- Broschüre „Wirtschaftliche Förderung – Hilfen für Investitionen und Innovationen“ (BMWi)
- Broschüre „Innovationsförderung – Hilfen für Forschung und Entwicklung“ (BMWi, Bundesministerium für Bildung und Forschung)
- Broschüre „Finanzierungsbausteine für Unternehmen mit Zukunft“ (Deutsche Ausgleichsbank)

Checkliste: Umgang mit Fördermitteln

1. Bis auf die Eigenkapitalhilfe können die ERP-, DtA- und KfW-Darlehen jederzeit zurückgezahlt werden (ohne Einhaltung von Fristen), i. d. R ohne zusätzliche Kosten.
2. Allerdings: Bevor ein Kreditnehmer seine Eigenkapitalhilfe vorzeitig zurückzahlt, sollte er sich seinen Vertrag genau durchlesen. Wird das Darlehen oder nur ein Teil in der ersten zinsverbilligten Zeit oder kurz danach zurückgezahlt, müssen die regulären Zinsen für die vergangenen zinsgünstigen Jahre nachgezahlt werden.
3. Die Fördermittel sollten für Investitionen und Warenbestände eingesetzt werden, die im Antrag angegeben wurden. Bei Änderungen ist die Hausbank zu informieren. Sind noch zusätzliche Aufwendungen hierfür erforderlich, können diese mit weiteren Fördermitteln finanziert werden.
4. Nach Abschluss der Investitionen ist die Verwendung der Fördermittel nachzuweisen. Deshalb ist es wichtig, alle Belege aufzubewahren. Außerdem sollte auf den Rechnungen nicht nur das Datum der Zahlung, sondern auch die Geldquelle, z. B. ERP-Eigenkapitalhilfedarlehen, vermerkt werden.
5. Verändern sich die Geschäftsverhältnisse, z. B. weil der Gründer einen Partner aufnimmt, sollte er sich vorher erkundigen, ob die Förderdarlehen in voller Höhe erhalten bleiben (→ Kapitel „Information und erste Hilfe“).

Pflege der Kapitalgeberbeziehungen

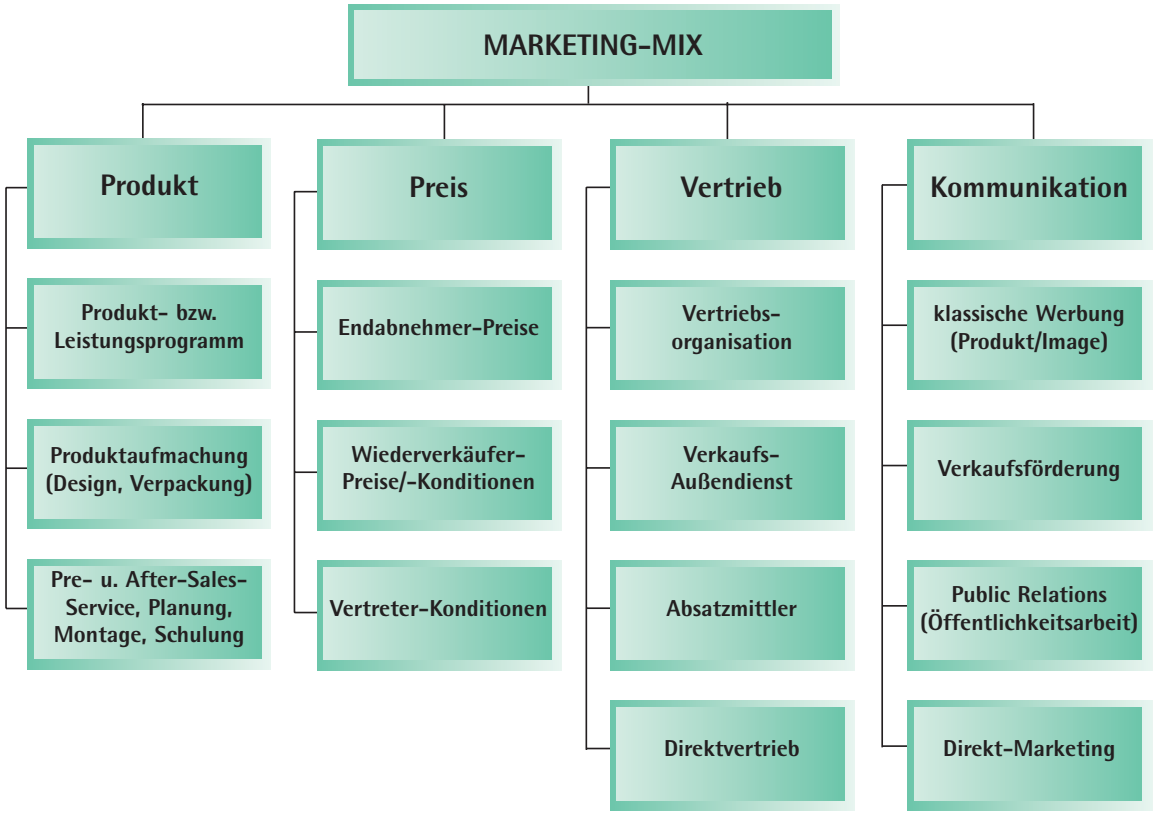
Wichtig für eine kontinuierliche Geschäftsbeziehung zwischen Kreditgeber und -nehmer ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Es liegt an Ihnen, wie Sie eine sachgerechte und glaubhafte Informationspolitik für Ihr Unternehmen ausrichten und Ihr Rating pflegen. Das Rating durch die Bank bestimmt den Umfang der Kreditschöpfungsmöglichkeiten und die Kreditkosten (Konditionen). Beachten Sie aber, dass schlechte Nachrichten über Ihr Unternehmen Ihre Gläubiger früher oder später sicher erreichen. Es wäre somit ein Fehler, wenn Sie gerade die Hauptkreditgeber bewusst unzutreffend oder gar nicht informieren und gravierende Probleme „unter den Tisch kehren“.

Sofern Sie mögliche Krisen erkennen, denken Sie darüber nach, wie Sie mit Hilfe eines schlüssigen Konsolidierungskonzeptes diese Situation bewältigen können. Nach ersten Überlegungen sollten Sie gerade die Hauptkreditgeber in diese Überlegungen einbeziehen und gemeinsam einen erfolgreichen Weg aus der Krise erarbeiten.

Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement

Marketing ist die marktorientierte Führung eines Unternehmens. Ihr gesamtes unternehmerisches Denken und Handeln sollte seinen Ausgangspunkt im Markt haben.
Das Ziel Ihres Marketingmanagements ist ein möglichst guter Verkauf des Angebots am Markt. Jedes Marketingelement sollte einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz schaffen. Zentrale Zielsetzung hierbei ist, Ihr Unternehmen und sein Angebote am Markt zu „positionieren". Positionierung bedeutet, ein unverwechselbares Profil in den Augen der Kunden aufzubauen, um Wettbewerbsspielraum zu schaffen. Ihre Kunden müssen wissen, warum sie bei Ihnen und nicht bei der Konkurrenz kaufen (→BMWi-GründerZeiten „Marketing", Nr. 20 und Nr. 37 „Kunden gewinnen")!

Sorgfältige Marktbeobachtung stellt eine wichtige Planungsgrundlage und den Ausgangspunkt des Marketings dar. Wie wird nun die Marktbearbeitung auf Basis der Marktdaten in die Unternehmensführung integriert? Dazu stehen die Instrumente des Marketing-Mix zur Verfügung. Durch ihren gezielten, untereinander abgestimmten Einsatz am Markt entsteht die Marketingkonzeption.



Überprüfen Sie Ihre Vermarktungsstrategie! Versuchen Sie dabei immer, Ihr Angebot mit den Augen Ihrer Kunden zu betrachten! (→ BMWi-Broschüre „Starthilfe").

Alles unternehmerische Handeln am Markt orientieren

Vielfach wird Marketing mit Werbung gleichgesetzt. Dies ist falsch – Marketing beginnt viel früher. Ein Unternehmer, der Produkte und Dienstleistungen zunächst nach seinem Gutdünken entwickelt und versucht, sie dann mit großem Werbeeinsatz zu verkaufen, wird i. d. R. scheitern. Bereits die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen muss am Markt, am Kunden ausgerichtet sein. Erst dann muss dieses Angebot in einem zweiten Schritt dem Kunden mittels Kommunikation näher gebracht werden.

Gezielte Vermarktung bedeutet, das Marketing-Instrumentarium in seiner ganzen Breite auf dem Markt einzusetzen: Ihr Produkt muss in allen Facetten eine marktgerechte Lösung anbieten. Vom Kernprodukt über seine Variationen, vom Design und der Verpackungsgestaltung bis hin zum begleitenden Service muss alles „stimmen". Der Preis muss minutiös auf das Produkt und den Kunden ausgerichtet sein, der Vertrieb muss dem Kunden das Produkt leicht zugänglich machen. Kein Kunde wird auf Dauer kaufen, wenn es für ihn kompliziert ist, das Produkt zu erlangen!

Schließlich muss die Kommunikation rund um das Produkt und Ihr Unternehmen für Bekanntheit und Image sorgen. Denn: Was der Kunde nicht kennt, nicht in seinem Bewusstsein ist – kann er nicht kaufen. Nur Produkte, die in der Wahrnehmung des Kunden präsent sind, werden nachgefragt. Nur wenn das Image des Produkts und des Unternehmens positiv ist, wird der Kunde langfristig kaufen!

Marketing als permanente Aufgabe

Als junger Unternehmer stehen Sie vor der großen Aufgabe, das eigene Unternehmen mit seinem speziellen Produkt-/Leistungsangebot potenziellen Kunden bekannt zu machen. Mit einer einmaligen, noch so schwungvollen Eröffnungsaktion, wie bei der Geschäftseröffnung, ist es beileibe nicht getan. Ihre Hauptaufgabe ist vielmehr, Ihre Firma und Ihr Angebot bekannt und dauerhaft aktuell in den Köpfen der (potenziellen) Kunden zu machen. Dies ist eine permanente Aufgabe, die Sie als Inhaber der jungen Firma ständig verfolgen sollten.

Viele Jungunternehmer vernachlässigen aber ihren Marktauftritt und ihre Werbeanstrengungen nicht zuletzt deswegen, weil sie vom Tagesgeschäft viel zu stark beansprucht werden. Vergessen Sie über den Belastungen des Alltags nicht: Sie sollten einen Vertriebsmaßnahmenplan und Werbeplan aufstellen. Beide sollten Vorgabe für die einzelnen Verkaufs- und Werbemaßnahmen sein.

Marketing lebt von Kontinuität – nicht jede Maßnahme führt kurzfristig zum Erfolg. Häufigster Marketingfehler – insbesondere von Kleinunternehmen – ist das sprunghafte, konzeptlose Verhalten. Marketingaktivitäten werden situationsspezifisch, ad hoc, mal hier, mal da eingesetzt. Eine klare Budgetierung von Marketinginvestitionen erfolgt nicht. Je nach finanziellem Spielraum (und zeitlichen Kapazitäten) werden mal mehr, mal weniger, mal gar keine Aktivitäten entfaltet. Das lässt die Wirkung kurzfristiger Marketingmaßnahmen, die oft wohl gemeint und unter großen Anstrengungen entfaltet werden, verpuffen. Lieber weniger, aber dafür kontinuierlich, den gezielten Einsatz von Marketing nutzen (→ BMWi-Broschüre „Starthilfe")!

Kommunikationspolitik

Ein weiterer kritischer Punkt für Existenzsicherer ist die Kommunikation nach außen. In den Augen vieler Unternehmer sind Ausgaben dafür unnötige Kosten.
Wichtig: Sehen Sie Kommunikationskosten als eine Investition an!

Planen Sie auf jeden Fall zu Beginn eines Geschäftsjahrs ein Kommunikationsbudget ein. Nur wenn Sie für kontinuierliche Präsenz sorgen, haben Sie eine Chance, Ihr Unternehmen und Ihre Angebote in den Köpfen der Kunden zu verankern. Einmalige Ad-hoc-Auftritte werden kurz registriert und gleich wieder vergessen.
Überdenken Sie den Einsatz aller Kommunikationsinstrumente.

Public Relations (PR)

Auch als Kleinunternehmer können und sollten Sie PR-Aktivitäten unternehmen. Sie sorgen für das Image des gesamten Unternehmens. Im Zuge eines Image-Transfers auf die Unternehmensangebote wirken sie langfristig verkaufsunterstützend und -sichernd.
Viele Jungunternehmen unterschätzen z. B. die Wirksamkeit von Pressearbeit für ihren Bekanntheitsgrad. Leider vergeben sie damit eine Chance, mit positiven Nachrichten für das Unternehmen zu werben.
Sehen Sie sich nach örtlichen Ereignissen um, bei denen Sie sich engagieren können. Geben Sie gezielt Informationen über Neuerungen im Unternehmen an die Presse. Laden Sie Ihre Kunden zu einem „Tag der offenen Tür“ ein.

Zentraler Grundsatz Ihrer Kommunikationsaktivitäten sollte ein durchgängiger „roter Faden“ sein. Alle Aktionen aus Werbung, Verkaufsförderung und PR müssen aufeinander abgestimmt sein. Passend dazu muss dieser Charakter im Profil des Unternehmens, im „Corporate Design“ wieder zu erkennen sein. Sowohl von der inhaltlichen Seite (Sprachstil, zentrale Aussagen, Imagewerte etc.) als auch von der äußeren Gestaltung (Schrifttypen, Farben, Grafik etc.) muss ein klarer, wieder erkennbarer Auftritt feststellbar sein.

Es ist ein häufig anzutreffender Fehler, dass Unternehmen sich in zahlreichen unterschiedlichen Auftritten verzetteln. Kommunikation „wirkt“ durch eine Summe von Maßnahmen, die parallel zueinander und kontinuierlich über Jahre durchgeführt werden. Je klarer und durchgängiger die Kommunikation gestaltet ist, je mehr bewirkt sie beim (potenziellen) Kunden!

Kunden im Ausland gewinnen

Die wichtigsten Absatzmärkte für kleine und mittlere Unternehmen liegen im Zuge der Globalisierung inzwischen in der Europäischen Union. Hier sind vor allem die unmittelbaren Grenzregionen der Nachbarländer interessant: Die Sprachprobleme sind geringer und die Exportabwicklung ist einfacher als z. B. beim Export nach Übersee.

Wichtig ist in jedem Fall, eine Strategie zu entwickeln, wie der neue Markt „erobert“ werden soll. Voraussetzung dafür sind Marktanalysen, die Auskunft über Kaufkraft, Kundenstruktur, Absatzwege etc. geben (→ BMWi-GründerZeiten Nr. 9/10 „Erfolgs- und Exportstrategien mittelständischer Unternehmen“). Eine sorgfältige Budgetplanung gehört ebenfalls dazu. Junge Unternehmer unterschätzen oft die Kostenseite. Dabei ist der Vertrieb heute oft das Teuerste an einem Produkt. So belaufen sich bei Textilien die Herstellungskosten eines Produktes nur auf ca. zehn Prozent des Endpreises. Im Bereich der Mess- und Regeltechnik verlangen Vertriebsfirmen bis zu 70 Prozent an Händlerrabatt. Viele Produkte und die dazugehörige Verpackungen müssen an den ausländischen Markt angepasst werden. Damit kann ein erheblicher zeitlicher und finanzieller Aufwand verbunden sein (→ BMWi-Broschüre „Weltweit aktiv“).

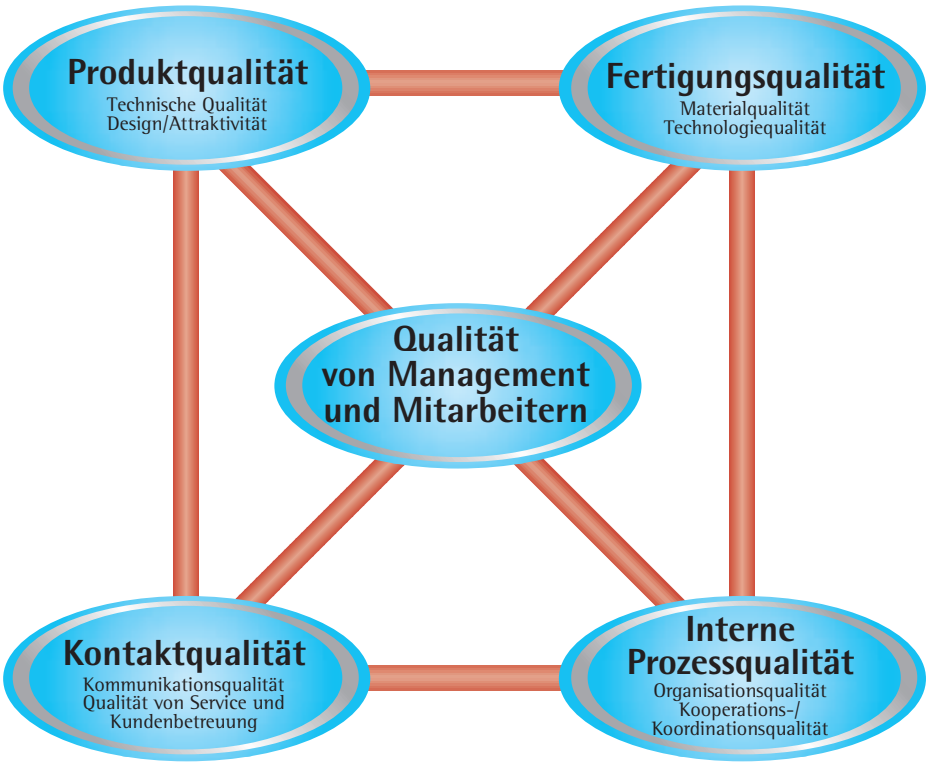
TIPP: Über Nachrichten- und Werbemedien, PR-Agenturen, Werbung und PR für Konsum- und Investitionsgüter in einzelnen Ländern informiert die Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai).

Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich verbessern: Qualitätsmanagement

Sowohl die von Ihnen entwickelten Produkte/Dienstleistungen als auch der zugrunde liegende Entwicklungs- und Produktionsprozess müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Veränderte Kundenwünsche, aber auch neue Anwendungsmöglichkeiten moderner Technologien machen dies notwendig. Darüber hinaus dürften sich gerade in der Phase der Existenzfestigung die ersten „Kinderkrankheiten" zeigen; um sie zu „kurieren", muss das angebotene Produkt oder die Dienstleistung optimiert werden. Nur wenn das gelingt, wird es möglich sein, sich am Markt zu behaupten und sich gegenüber anderen Wettbewerbern zu positionieren.

Ständige Verbesserung (andere Begriffe sind: kontinuierlicher Verbesserungsprozess, continuous improvement oder Kaizen) bedeutet, dass alle Mitarbeiter und Abteilungen die jeweiligen Produkte/Dienstleistungen und die damit verbunden Arbeitsschritte weiter verbessern mit dem Ziel:

- die entstehenden **Kosten** in der Produktion und anderen Bereichen weiter zu reduzieren
- die **Qualität** weiter zu steigern.



Fünf Dimensionen der Qualität (Quelle: Töpfer, A., Mehdorn, H.: Total Quality Management, Berlin 1994, S. 92)

Das Streben nach Perfektion richtet sich nicht nur nach innen, sondern schließt die Außenbetrachtung (z. B. Zulieferer/Abnehmer) mit ein. Erforderlich ist somit eine enge Zusammenarbeit mit den vielfältigen Partnern im unternehmerischen Umfeld.

Der Kunde sollte im Zentrum der Betrachtung stehen und – sofern möglich – in die (Weiter-)Entwicklung oder Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen einbezogen werden. Durch diese enge Kundenorientierung werden Sie – ohne großen Kostenaufwand – auf dem aktuellen Wissensstand gehalten: Was wird nachgefragt? Was sollte angeboten werden? Da jedes Unternehmen seine Daseinsberechtigung durch den Kunden erhält, ist ihm absolute Wertschätzung entgegenzubringen. Beim Kunden beginnt die Qualitätskette und die Festlegung objektiver (z. B. technische Leistungsmerkmale) und subjektiver Eigenschaften (z. B. Design), die die Grundlage für die (Weiter-)Entwicklung der jeweiligen Produkte/Dienstleistungen darstellen. Persönliche Kundenbeziehungen gewinnen somit mehr und mehr an Bedeutung.

Kontinuierliche Verbesserung ist damit ein Prinzip, das sich in der Zielsetzung des Unternehmens und in den unternehmerischen Grundsätzen widerspiegeln sollte. Hierfür benötigen Sie engagierte und motivierte Mitarbeiter und ein vertrauensvolles Betriebsklima. Ständige Verbesserung setzt ein offenes Verhältnis, ein Verständnis zur betrieblichen Veränderung sowie insbesondere auch Eigenverantwortung und Freiräume für die Mitarbeiter voraus (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung“).

Widmen Sie sich dem Thema der kontinuierlichen Verbesserung Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen, indem Sie ...

- Ihre Vorstellungen zu diesem Thema schriftlich fixieren und in die unternehmerischen Zielvorstellungen übertragen,
- mit Kunden über deren Vorstellungen sprechen und deren Anregungen in Ihre Überlegungen integrieren,
- mit Mitarbeitern über dieses Thema diskutieren und die Nachteile und Vorteile herausarbeiten. Überlegen Sie, wie Sie mögliche Nachteile wie Arbeitsplatzgefährdung, Angst vor Überforderung durch geeignete Maßnahmen abbauen bzw. reduzieren können,
- sich über geeignete Anreizstrukturen Gedanken machen. So bietet das sog. Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) erste Überlegungen und Hinweise bezüglich der erforderlichen Rahmenbedingungen (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“),
- organisatorische Voraussetzungen schaffen: Eröffnen Sie Freiräume für sog. Qualitätszirkel, Qualitätsteams u. ä. und stellen Sie sicher, dass das Thema „Qualität“ kontinuierlich auf der Tagesordnung von Besprechungen steht (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“),
- überprüfen, inwieweit sich aus einer offiziellen Bestätigung hoher Qualität (Zertifizierung des Unternehmens nach der DIN ISO 9000 ff.) Wettbewerbsvorteile ergeben (so ist beispielsweise eine entsprechende Zertifizierung als Automobilzulieferer i. d. R. ein Muss),
- feststellen, was die Konkurrenz in diesem Themenfeld unternimmt. Klären Sie, wo Ihr Unternehmen im Vergleich mit anderen Wettbewerbern steht (→ Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“).

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement

Viele Unternehmen werden den Zwiespalt kennen: Der Verkauf drängt, Geschäfte abzuschließen. Die Buchhaltung oder die Finanzabteilung warnt: nicht um jeden Preis. Denn nur Kunden, die auch bezahlen, sind willkommen (→ BMWi-GründerZeiten „Forderungsmanagement", Nr. 18).

Insolvenzrisiko durch Geschäftspartner

Lieferantenkredite haben sich zu einem besonderen Risikofaktor entwickelt, der allzu häufig unterschätzt wird. Gemeint ist das Unternehmensvermögen, das in Form von Außenständen oder Lagerbeständen gebunden ist und damit kurzfristig nur bedingt zur Verfügung steht, wenn gleichzeitig Rechnungen bezahlt werden müssen. Ein Problem gerade für die eigenkapitalschwachen Unternehmen in Ostdeutschland.

Dahinter steckt: Heute zahlen rund 65 Prozent aller Kunden innerhalb von 30 Tagen. Am schnellsten erhält der Handel sein Geld. Immer mehr Kunden mit schlechter Zahlungsmoral verzeichnet das Dienstleistungsgewerbe. Die Zahl der Schuldner stieg hier von 2,7 Prozent im Herbst 2000 auf 3,7 Prozent an. Zugleich haben im Dienstleistungssektor aber auch die pünktlichen Zahlungseingänge zugenommen.
Die Zahl der Forderungsausfälle hat in allen Wirtschaftsbereichen zugenommen. Besonders betroffen ist das Verarbeitende Gewerbe mit einem Zuwachs von 15,6 Prozent in 2000 auf 22,6 Prozent in 2001. Spitzenreiter ist nach wie vor das Baugewerbe, auch wenn die Zahl der Forderungsausfälle von 37,6 auf 35,5 Prozent zurückgegangen ist (Creditreform 2001). Solche Ausfälle können – gerade bei geringen Umsatzrenditen – nur mit meist erheblichen Umsatzsteigerungen wettgemacht werden.

Allerdings sind viele Gläubiger selbst mitschuldig an ihrer Situation: Sie trauen sich nicht, Forderungen mit Nachdruck einzutreiben, aus Angst, Kunden zu vergraulen. Immer vorausgesetzt, sie sind über ausstehende Forderungen ihres Unternehmens überhaupt orientiert. Dies ist keinesfalls die Regel. Selbst in relativ großen Firmen fehlen trotz aller Pleitenfurcht nicht nur ein Konzept zur Vergabe von Lieferantenkrediten, sondern auch – für den Fall der Fälle – ein funktionierendes Mahnwesen.

Sie können das Risiko durch „faule" Kunden mindern. Durch:

- eine sorgfältige Vorbereitung von Geschäftsbeziehungen (Kreditmanagement)
- Prüfung der Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit (Bonitätsprüfung) der Geschäftspartner vor Abschluss über Lieferungen und Leistungen (Rating)
- ein konsequentes Mahnwesen
- Absicherung der Forderungen durch Vereinbarung von Sicherheiten oder durch Kreditversicherung bzw. Verkauf der Forderungen (Kreditversicherung, Factoring)

Bonitätsprüfung des Kunden/Rating

Schlecht zahlende Kunden sind eine Gefahr für jedes Unternehmen. Darum ist das Arbeitsgebiet „Kreditmanagement" nicht mehr nur die Aufgabe der Finanzbuchhaltung und der Verkaufsabteilung. Sie ist längst Aufgabe der Unternehmensleitung. Als zweckmäßig gegen drohende Insolvenzrisiken hat sich eine jährliche umfassende Bonitätsprüfung der Kreditkunden erwiesen. Bei der Bonitätsprüfung des Kunden – vergleichbar mit dem Rating der Banken – geht es in erster Linie um die Feststellung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit des Kunden. Hierzu stehen Ihnen interne und externe Informationsquellen zur Verfügung. Bei Kunden, die bereits so genannte Negativmerkmale aufweisen (Haftanordnung, eidesstattliche Versicherung, Konkurs, Vergleich), ist besondere Vorsicht geboten. Im Allgemeinen können sie Forderungen gegen solche Kunden weder versichern noch einem Factor zum Einzug anbieten. Wollen Sie dennoch liefern, vereinbaren Sie Barzahlung bei Übergabe Ihrer Leistung.

Checkliste: Bonitätsprüfung des Kunden

Interne Informationsquellen

Rechnungswesen
(Zahlungsverhalten, Auswertung der eigenen Debitorenkonten)

Welches Zahlungsziel (vereinbarte Zahlungsfrist) nimmt der Kunde in Anspruch?

Überschreitet er das Zahlungsziel (wie oft)?

Stellt der Kunde Antrag auf Zielverlängerung?

Waren oder sind Inkassomaßnahmen (Mahnung, gerichtlicher Mahnbescheid, Vollstreckungsbescheid u. a.) notwendig?

Verkauf
Welche Kenntnisse hat der Verkauf (Innen- und Außendienst: Gespräche, Telefonate, Kundenbesuche)?
Außendienst für die Früherkennung von Kreditrisiken schulen!
Kritische Signale auf Kundenseite können sein:

hohe Lagerbestände

schlechter Zustand der Maschinen

nicht ausgelastete Kapazitäten

schmale Angebotspalette

schlechtes Image der Produkte

zögerliche Reaktionen auf Konkurrenz

erhöhte Rabatte, Nachlässe, Sonderangebote

wenige Kunden

Externe Informationsquellen

Wirtschaftsauskünfte (z. B. über Haftungslage, Eigenkapitalausstattung, Auftragslage, Bilanzdaten, Zahlungsweise etc.)

Bankenauskünfte (über Auftragslage, Überziehungen; nur über juristische Personen und im Handelsregister eingetragene Kaufleute bei der Hausbank)

SCHUFA-Auskünfte (über Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit, Mahnbescheide, Vollstreckungsbescheide etc.; nur an Vertragspartner)

Jahresabschlüsse

Wirtschaftsauskunft wozu?
Die Wirtschaftsauskunft wird aus vielen Gründen abgefragt:

- vor der Aufnahme einer neuen Geschäftsbeziehung oder zur Überprüfung laufender Vertragsverhältnisse
- für Wettbewerbsfragen oder Marktuntersuchungen
- bei einer Erhöhung des Kreditlimits
- bei Änderungen der rechtlichen oder wirtschaftlichen Struktur eines Kunden

... und was steht drin?
Wirtschaftsauskünfte sind nach einem einheitlichem Schema aufgebaut, damit der Empfänger schnell und sicher den Inhalt der Auskunft erfassen kann. Die einzelnen Abschnitte umfassen:

- Rechtsform
- Gründungsdatum
- Handelsregisterauszug
- Gesellschafter / Geschäftsführer etc.
- Produkte und Tätigkeitsbeschreibung
- Mitarbeiter
- Umsätze und ihre Entwicklung
- Immobilien
- Bilanzdaten
- Bankverbindungen
- Zahlungsweise
- Höchstkredit (→ Checkliste: „Leitfragen für Kreditvergaben“, nächste Seite)

Säumigen Zahlern auf die Sprünge helfen

Das Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen soll vor allem Handwerksbetrieben helfen, ihre Forderungen zügig bei Gericht geltend zu machen.

- Der Kunde kommt in Verzug, wenn er 30 Tage nach Erhalt einer Rechnung bzw. 30 Tage nach dem genannten Fälligkeitsdatum seine Rechnung noch immer nicht beglichen hat. Nach Ablauf der 30 Tage können Verzugszinsen von 5 Prozent über dem Basiszinssatz (Auskunft: Kreditinstitute, Tageszeitungen) in Rechnung gestellt werden.
- Die Abnahme einer Leistung kann wegen unwesentlicher Mängel vom Auftraggeber nicht verweigert werden.
- Sind sich Auftragnehmer und Auftraggeber uneinig darüber, ob die Leistung wie vereinbart erbracht wurde, kann der Auftragnehmer einen öffentlich bestellten und vereidigten Gutachter zum Beispiel der IHK, HWK hinzuziehen.
- Ist der Auftraggeber nach wie vor nicht bereit, seine Schulden zu begleichen, kann der Auftragnehmer vor Gericht gehen. Auf Grundlage des Urteils kann dann die Vollstreckung beantragt werden.
- Die Vollstreckung ist allerdings vorläufig: Legt der Auftraggeber Einspruch ein, muss erst ein endgültiger Urteilsspruch abgewartet werden. (→ BMWi-GründerZeiten „Forderungsmanagement“ Nr. 18)

Checkliste: Leitfragen für Kreditvergaben (Kreditlinie)

Sie sind auf der sicheren Seite, wenn Sie die Federführung für ein Kreditmanagement eindeutig festlegen. Nur so vermeiden Sie Konflikte zwischen der Verkaufsabteilung (die natürlich Geschäfte machen will) und der Buchhaltung (die darauf zu achten hat, dass die Rechnungen bezahlt werden). Wichtig ist ein regelmäßiger Austausch zwischen beiden Abteilungen. Grundlage ist eine dauernde – am besten EDV-gestützte – Überprüfung des Kunden-Zahlungsverhaltens.

1. Wer trägt die Verantwortung für eine Kreditvergabe?
2. Mit welchen Kompetenzen ist diese Stelle/dieser Mitarbeiter ausgestattet? (Achtung: Konflikte zwischen Kreditstelle/Buchhaltung und Verkauf vermeiden!)
3. Welche Zahlungsziele, Zahlungsbedingungen, Sonderkonditionen werden eingeräumt? (Wichtig: Verhandlungsergebnisse mit Kunden schriftlich festhalten!)
4. Wie kann eine Bonitätsprüfung durchgeführt werden? (→ Checkliste „Bonitätsprüfung des Kunden“)
5. Welche Kredithöhe kann dem Kunden eingeräumt werden? (Ziel: Risikobegrenzung. Sie ist durch die kreditverantwortliche Stelle zu entscheiden und an Verkauf, Rechnungswesen, Filialen etc. zu melden)
6. Welche Kreditsicherheiten sind vorhanden, akzeptabel?
7. Werden offene Forderungen vereinbarungsgemäß gezahlt oder nicht? (Wichtig: Kontrolle durch Debitorenstelle)
8. In welchen zeitlichen Abständen werden verspätete Zahler gemahnt?
9. Welche Mahngebühren und Verzugszinsen werden in Rechnung gestellt?

Inkassounternehmen

Der herkömmliche Weg, Forderungen erst selbst und dann mit gerichtlicher Hilfe einzutreiben, ist schwierig. Ausweg: Inkassounternehmen. Hier stehen spezialisierte Inkassofachleute und ein optimales Datenverarbeitungssystem zur Verfügung.

Inkassokosten

Hinzu kommt, dass bei Einschaltung eines Inkassounternehmens in der Regel der Schuldner die entstehenden Kosten zu ersetzen hat. Die laufenden Kosten während des Inkassoverfahrens stellen somit ein wesentliches Moment dar, den Schuldner zu einer rascheren Begleichung der Forderungen zu veranlassen.

Was tun, wenn die Mahnungen erfolglos bleiben?

Sollte das Mahnverfahren auch unter Einschaltung von Inkassounternehmen nicht zum gewünschten Erfolg führen, klären Inkassounternehmen und Gläubiger gemeinsam, ob ein gerichtliches Verfahren wirtschaftlich sinnvoll ist. Das Inkassounternehmen wird mit der Vermittlung eines Anwaltes betraut, der das weitere gerichtliche Verfahren durchführt. Auch wenn ein Anwalt eingeschaltet wird, bleibt die Inkassostelle weiterhin Ansprechpartner für den Gläubiger.

Kreditversicherung

Unternehmen können ihre Ansprüche oder Lieferantenkredite auch versichern. Die Versicherung zahlt dann, wenn Außenstände offen bleiben, weil der Kunde zahlungsunfähig ist.

Ein Unternehmen ist i. d. R. zahlungsunfähig, wenn

- das Insolvenzverfahren eröffnet oder die Eröffnung vom Gericht – mangels Masse – abgelehnt worden ist;
- das gerichtliche Vergleichsverfahren eröffnet worden ist, um eine Insolvenz abzuwenden;
- mit sämtlichen Gläubigern ein außergerichtlicher Liquidations-Vergleich zustande gekommen ist;
- eine vom Versicherungsnehmer vorgenommene Zwangsvollstreckung nicht erfolgreich war.

Factoring

Zunehmend geht man dazu über, die Bearbeitung der gesamten Außenstände Dritten zu übergeben: Factoring. Beim Factoring tritt ein Unternehmen seine Forderungen an ein anderes Unternehmen (Factor) ab. Das Factoring-Institut muss nun seinerseits alle Außenstände beim Schuldner eintreiben.

Für Factoring sprechen unter anderem:

- unrentable Fachabteilungen werden u. U. abgeschafft.
- Kreditrisiken und Verantwortung werden einem erfahrenen und eingespielten Team von Inkassospezialisten übertragen.

Mit dem Factor-Unternehmen können Sie verschiedene entgeltpflichtige Leistungen vertraglich vereinbaren:

- **Delkredereleistung:**
  Der Factor übernimmt eine Forderung, obwohl der bonitätsgeprüfte Kunde unter Umständen nicht zahlen kann. Der Factor übernimmt also das Risiko eines Zahlungsausfalls.
- **Finanzierungsfunktion:**
  Der Factor zahlt die angekauften Forderungen vor Zahlungseingang an Sie aus.
- **Dienstleistungsfunktion:**
  Der Factor übernimmt die Debitorenbuchhaltung, das Mahnwesen und das Inkasso der Forderungen.

Grundlage der Zusammenarbeit ist üblicherweise ein Vertrag über ein bis drei Jahre, in dem sich das Factoring-Institut verpflichtet, Forderungen seines Vertragspartners zu übernehmen und (im Voraus) zu bezahlen. Aus dem Kauf ergibt sich für den Factor, dass er das Bonitätsrisiko und Insolvenzrisiko des Kunden übernimmt. Er hat allein für das Inkasso zu sorgen.
Ob der Factor überhaupt an einer Übernahme Ihrer Forderungen interessiert ist, hängt von Ihrem Jahresumsatz (mindestens 1 Mio. €) ab, Ihrem mit den Kunden vereinbarten Zahlungsziel (höchstens 30 bis 90 Tage) und den durchschnittlichen Rechnungsbeträgen (mindestens 250 € bis 1.000 €).

Kosten

Diese Risiken lassen sich Factoring-Institute selbstverständlich bezahlen. Kosten und Risiken müssen gegenübergestellt und geprüft werden. Vergleichen Sie die Angebote der einzelnen Factoring-Unternehmen mit Ihrer eigenen Kosten- und Risikosituation, beachten Sie dabei auch die von Ihnen überhaupt zu erzielende Umsatzrendite. Ist diese geringer als die Kosten des Factors, lohnt sich ein Factoring nicht. (Weitere Informationen: Deutscher Factoring Verband e. V. → „Adressen“)

Unternehmen und Recht

Vorsicht vor Fehlern: Verträge

Es gibt – leider – Existenzgründungen, die nicht halten, was sie zunächst versprechen: sei es die Geschäftsidee, das geplante Produkt oder aber auch die Entwicklung der Branche. Häufiges Problem: Eine Kündigung der seinerzeit oft so euphorisch geschlossenen Verträge ist wegen langer Laufzeiten oder anderweitiger Bindungen nicht möglich.

Wenn die Geschäfte schlecht laufen, werden die Unternehmen von den laufenden Verbindlichkeiten erdrückt. Vor allem lange Vertragslaufzeiten verhindern dann, dieser Entwicklung frühzeitig ein Ende zu setzen. Grundsätzlich gilt: Einmal geschlossene Verträge müssen eingehalten werden. Besonderes Augenmerk muss daher auf die Vertragsverhandlungen gelegt werden. Jeder Vertragspartner ist zunächst selbst dafür verantwortlich, dass er die eingegangenen Verpflichtungen auch erfüllen kann. In Ausnahmefällen können Verträge aber unwirksam sein (Knebelungsverträge).

Knebelung

Unter Knebelungsverträgen werden im Allgemeinen solche Verträge verstanden, die die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit eines Vertragspartners im Ganzen oder in wesentlichen Teilen so sehr beschränken, dass dieser seine freie Selbstbestimmung verliert.

Ob nun ein Knebelungsvertrag vorliegt, ist nur im Einzelfall zu entscheiden und richtet sich nach objektiven Kriterien. Das bedeutet: Der Knebelnde muss nicht unbedingt vorsätzlich gehandelt haben.

Wichtig ist: Liegt eine tatsächliche Knebelung vor, ist der Vertrag sittenwidrig. Ein solcher Vertrag ist dann nichtig, d. h. er wird so behandelt, als ob er nie bestanden hätte. Nach den Vorschriften des bürgerlichen Rechts wird er dann – in der Regel – rückabgewickelt. Das bedeutet für das Beispiel auf Seite 60: Der Franchise-Nehmer gibt seine Materialien an den -Geber zurück. Dieser muss seinerseits die vom Franchise-Nehmer gezahlten Kosten und Gebühren rückerstatten.

Wodurch kann ein Vertrag zum Knebelungsvertrag werden? Durch:

- eine ungerechtfertigt lange Vertragsdauer
- die Entziehung oder übermäßige Beschränkung der Verfügungsbefugnis
- starke Eingriffs- und Kontrollrechte des Vertragspartners
- ein krasses Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung

Checkliste: Knebelung

Wenn Sie mindestens zwei der folgenden Fragen mit „Ja“ beantworten, sollten Sie Ihre Verträge durch einen Rechtsanwalt überprüfen lassen.	Ja	Nein
Liegt eine lange Bindungsdauer vor?		
Bestehen einseitige Kündigungsrechte?		
Gibt es hohe Abnahmeverpflichtungen?		
Liegt eine Monopolstellung des Vertragspartners vor?		
Werden sehr hohe Sicherheiten verlangt?		
Bestehen Wettbewerbsbeschränkungen?		
Liegen einseitige Kontrollrechte vor?		

Mietverträge und Pachtverträge

- **Beispiel 1:**
  Ein Mietvertrag zwischen einem Einzelhändler-Ehepaar als Mieter und einem Kaufmann wurde für nichtig erklärt. Grund: Der Kaufmann als Vermieter hatte einem Großhändler gleichzeitig das Recht verschafft, die Mieter ausschließlich zu beliefern und deren Geschäftsunterlagen einzusehen. Das Gericht sprach in seiner Entscheidung von einer unerträglichen Beeinträchtigung der Dispositions- und Handlungsfreiheit der Mieter, da der Großhändler auf diese Weise eine ständige und umfassende Geschäftsaufsicht erhielt.

- **Beispiel 2:**
  Ein Verpächter hatte vertraglich festlegen wollen, nach Beendigung des Pachtvertrages alle eingebauten Anlagen behalten zu dürfen.

Franchiseverträge

- **Beispiel**
  Hans B. hatte 1998 als Franchise-Nehmer seinen Traum von der beruflichen Eigenständigkeit verwirklicht. Er stellte jedoch schon bald fest, dass das Konzept, Parkettböden zu verkaufen, allzu viele Schwierigkeiten mit sich brachte. Nach ca. drei Jahren war er weder in der Lage, seinen Bankkredit zu begleichen noch seine Ladenmiete pünktlich zu zahlen. Außerdem war es ihm unmöglich, vom Franchise-Geber die Produkt-Mengen abzunehmen, die vertraglich vereinbart waren. Neue Kredite, um seine Schulden zu begleichen, wollte ihm seine Hausbank nicht mehr gewähren. Ein Teufelskreis.

Franchiseverträge sind oft verbunden mit strengen Richtlinien wie Abnahmeverpflichtungen, Preisempfehlungen und Gebietsbindungen des Franchise-Nehmers.

Vor allem bei Franchiseverträgen sollte darauf geachtet werden, inwieweit hier die Vertragsinhalte den Franchise-Nehmer über Gebühr in seiner wirtschaftlichen Freiheit beschränken. Dies betrifft vor allem auch die grundsätzlich zulässige vertragliche Verpflichtung, Waren allein vom Franchise-Geber zu beziehen (→ Gründerzeiten Nr. 4 „Franchising").

Sortiments- und Bezugsbindungen

Paradebeispiel sind hier Verträge, in denen sich Gastwirte verpflichten, ausschließlich Bier von einer Brauerei zu beziehen. Auch in diesen Fällen darf der Vertrag nicht zu einer unbegrenzten Abhängigkeit des Gastwirts von der Brauerei führen. Als zeitliche Begrenzung wird daher eine 20-jährige Bindung für zulässig erachtet.

Kreditverträge

Im Zusammenhang mit Kreditverträgen werden von Kreditnehmern nicht selten überhöhte Sicherheiten abverlangt. Diese stehen folglich dann für weitere geschäftsnotwendige Kredite nicht mehr zur Verfügung.

Geschäftsverträge

Als Knebelung gelten Geschäftsvereinbarungen, in denen der Selbständige sein Unternehmen praktisch aus der Hand gibt und dennoch das volle Geschäftsrisiko tragen muss. Dabei bekleidet er lediglich die Stellung eines Filialleiters. Achten Sie bei Geschäftsverträgen auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Verpflichtung und Entscheidungsfähigkeit.

Alles neu macht der Mai: Rechtsformwechsel

Nach einigen Jahren des erfolgreichen Wachstums stellt sich für jeden Unternehmer irgendwann die Frage, ob die Organisationsform des Unternehmens den veränderten Anforderungen noch entspricht. Dazu gehört auch die Rechtsform. Sie ist keine Entscheidung, mit der Sie sich für immer festlegen, sondern ein Kleid, das bei Bedarf gewechselt werden kann – und sollte.

Wann sollte die Rechtsform geändert werden?

- Ein Einzelunternehmen ist stark gewachsen und/oder will neue oder risikoreichere Geschäftsfelder erschließen. Es benötigt daher eine Rechtsform, die die persönliche Haftung des Unternehmers reduziert.
- Ein Partner scheidet aus einer OHG, KG oder Gesellschaft bürgerlichen Rechts aus; die bisherige Gesellschaftsform kann nicht fortgeführt werden.
- Ein neuer Partner oder aber ein stiller Geldgeber sollen beteiligt werden. Hierfür könnte auch ein Rechtsformwechsel, z. B. in eine GmbH, in Betracht kommen.
- Die Generationenfolge steht an. Die Nachfolger des Unternehmers sollen frühzeitig, zunächst aber in begrenztem Umfang, an die unternehmerische Verantwortung herangeführt werden. Vielleicht soll das Unternehmen auch durch Wahl einer geeigneten Rechtsform vor dem Einfluss zerstrittener, nicht geeigneter oder nicht an der Unternehmensführung beteiligter Erben geschützt werden.
- Der Börsengang steht an. Das Unternehmen muss eine börsenfähige Rechtsform annehmen. Die steuerlichen Rahmenbedingungen haben sich geändert.

Grundsätzlich gilt: Möglich ist (fast) alles. Selbstverständlich kann auch ein Unternehmen mit 20 Mio. DM Umsatzerlösen und 100 Mitarbeitern als Einzelunternehmen geführt werden. Eine Aktiengesellschaft kann durch eine Person gegründet werden. Da die Entscheidung über einen Rechtsformwechsel betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Folgen auslöst, sollte sie jedoch gründlich überlegt werden.

Welche Alternativen sollten bedacht werden?

Im Prinzip unterscheidet man zwischen Einzelunternehmen und Gesellschaften.

- Jeder, der eine gewerblich-unternehmerische Tätigkeit aufnimmt und diese nicht durch eine Gesellschaft betreibt, ist automatisch Einzelunternehmer.
- Bei Gesellschaften unterscheidet man zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften. Personengesellschaften sind die Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts (BGB-Gesellschaft/GbR), die Offene Handelsgesellschaft (OHG), die Kommanditgesellschaft (KG), die GmbH & Co. KG und die Stille Gesellschaft.
- Bei Personengesellschaften stehen die Personen im Vordergrund. Es schließen sich mindestens zwei Personen zu einem Unternehmen zusammen (Gesellschafter). Die Gesellschafter führen die Geschäfte selbst und haften mit ihrem persönlichen Vermögen (Ausnahmen: KG und Stille Gesellschaft).

- Kapitalgesellschaften sind die GmbH, die Aktiengesellschaft (AG) oder die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).
  Die Kapitalgesellschaft ist gegenüber den Gesellschaftern rechtlich verselbständigt. Der Gesellschafter haftet nicht persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Der einzelne Gesellschafter kann also im Höchstfalle nur seinen Beteiligungs-Anteil verlieren. Die Geschäfte führen angestellte Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder.

- Die GmbH & Co. KG ist eine Mischform aus Personen- und Kapitalgesellschaft. Hier wird das Unternehmen in der Rechtsform der KG geführt. Eine Kapitalgesellschaft übernimmt dabei die Stellung des persönlich haftenden Gesellschafters.

- Die GmbH sowie die GmbH & Co. KG werden hauptsächlich von kleinen und mittleren Unternehmen gewählt, während die AG bisher nur von Großunternehmen vorgezogen wurde.

- Die Reform des Aktienrechts bietet allerdings mit der Variante der „kleinen AG“ viele Erleichterungen: bei der Gründung, der Gewinnverwendung oder Gestaltung des Unternehmens. Dadurch kommt diese Rechtsform auch für kleinere Unternehmen vermehrt in Betracht.

Welche Rechtsform für welchen Fall?

- **Flexibilität**
  Sie legen Wert darauf, wichtige Dinge „ad hoc“ zu entscheiden, ohne einen größeren formalen Aufwand einzugehen oder zusätzliche Gremien zu konsultieren?
  Bei Personengesellschaften können Geschäftsführung und Gesellschafter grundsätzlich identisch sein. Damit ist ein möglicher Interessenkonflikt ausgeschlossen. Es werden weniger vertragliche Regelungen benötigt, die das Verhältnis zwischen Gesellschafter und Geschäftsführung formalisieren. Dies führt zu einer höheren Flexibilität etwa bei der Festlegung von Zuständigkeiten, Entscheidungen über Gewinnausschüttungen etc. als bei Kapitalgesellschaften.
  Die Struktur insbesondere der Aktiengesellschaft ist demgegenüber formaler. Die AG hat zwingend einen Aufsichtsrat und unterliegt einer großen Zahl von gesetzlichen Bestimmungen. Diese regeln die Machtverteilung ihrer Organe.

- **Steuern**
  Auch in dieser Hinsicht unterscheiden sich Personen- und Kapitalgesellschaften.
  Bei Personengesellschaften können die Gewinnanteile der Mitunternehmer dem ermäßigten Einkommensteuer-Spitzensatz unterliegen. Für die Gewinnausschüttungen für Kapitalgesellschaften greift diese Regelung nicht. Beim Gesellschafter kann es zur Anwendung des Einkommensteuer-Spitzensatzes kommen. Neben diesen Unterschieden bei der Einkommensteuer sind auch noch solche bei der Gewerbesteuer und Erbschaftsteuer zu beachten. Sollten Sie sich Gedanken über die Rechtsform Ihres Unternehmens machen, ist es sinnvoll, alle steuerlichen Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen mit Ihrem Steuerberater zu erörtern.
  Allerdings kann es bei einer Personengesellschaft aufwändiger sein, Eigenkapital zu beschaffen, da z. B. ein Börsengang nicht möglich ist. Dies kann es den Personengesellschaftern erschweren, anfallende Erbschaftsteuern aufzubringen.

- **Publizität**
  Sie möchten die Zahlen Ihres Unternehmens möglichst von der Öffentlichkeit fernhalten?
  Während Kapitalgesellschaften ihren Jahresabschluss, Bestätigungsvermerk, Lagebericht etc. beim Handelsregister einreichen müssen (§ 325 HGB), sind Personengesellschaften erst ab einer bestimmten Größenordnung – unabhängig von ihrer Rechtsform – publizitätspflichtig.

- **Haftung**
  Die Haftung ist bei vielen Rechtsformentscheidungen ausschlaggebend und sollte als Kriterium auf jeden Fall beachtet werden.
  Kapitalgesellschaften haben den Vorteil, dass eine Haftung grundsätzlich auf die Einlage der Gesellschafter beschränkt bleibt. Bei Personengesellschaften haftet mindestens ein Gesellschafter unbeschränkt mit seinem Privatvermögen.

Doch auch wenn Sie eine persönliche Haftung vermeiden wollen, scheidet nicht jede Form der (flexibleren) Personengesellschaft aus, weil Kreditgeber i. d. R. persönliche Bürgschaften aller Gesellschafter verlangen. Bei der GmbH & Co. KG handelt es sich um eine Personengesellschaft, eine KG, deren persönlich haftender Gesellschafter eine GmbH ist. Diese GmbH haftet unbeschränkt. Die Gesellschafter der GmbH jedoch und auch die Kommanditisten beschränken ihre Haftung auf die Höhe ihrer Einlage. Damit sind die hinter der GmbH & Co. KG stehenden Gesellschafter von einer unbeschränkten Haftung befreit. Allerdings bringt diese Form der gesellschaftsrechtlichen Gestaltung einen hohen Verwaltungsaufwand mit sich, da für mehrere Gesellschaften Abschlüsse erstellt, Gesellschafterversammlungen abgehalten oder Beschlüsse gefasst werden müssen.

- **Fremdgeschäftsführung/unternehmerische Unabhängigkeit**
  Fehlt im Gesellschafterkreis die geeignete Unternehmerpersönlichkeit? Sollen die Gesellschafter von der Unternehmensleitung fern gehalten werden?
  Hier kann es notwendig sein, einen Geschäftsführer anzustellen. Dabei ist es wichtig, dass dessen Entscheidungsprozesse nicht unnötig verzögert werden. Gleichzeitig muss sicher sein, dass die Interessen der Gesellschafter ausreichend berücksichtigt werden. Für diese Fälle eignen sich Kapitalgesellschaften, etwa die AG. Hier berücksichtigen Gesetz und entsprechende Ausgestaltungen im Gesellschaftsvertrag oder in der Satzung das Interesse der Gesellschafter. Gleichzeitig ist die Leitung der Geschäfte in die Hände einer selbständig und eigenverantwortlich agierenden Unternehmensführung gelegt, die den Eigentümern gegenüber Rechenschaft ablegt.

- **Übertragbarkeit von Anteilen**
  Sie beabsichtigen, Mitarbeiter oder eine breite Anlegerschaft an Ihrem Unternehmen zu beteiligen?
  Hier kommt die Stunde der Aktiengesellschaft (AG) bzw. der kleinen AG. Ihr Vorteil liegt in der leichteren Übertragbarkeit ihrer Anteile. Bei der GmbH und der GmbH & Co. KG ist eine notarielle Beurkundung notwendig, während Inhaberaktien leicht übertragen werden können.

- **Mitarbeiterbeteiligung**
  Durch die leichtere Übertragung von Anteilen eignet sich die AG auch besser, um Modelle der Mitarbeiterbeteiligung einzuführen. Eine direkte Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg kann ein hilfreiches Motivationsinstrument darstellen (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“). Die Beteiligung der Belegschaft mittels Belegschaftsaktien wird sogar steuerlich gefördert. Andererseits kann die Beteiligung von Mitarbeitern bei ihrem Ausscheiden oder bei unternehmerischen Misserfolgen zu Problemen führen.

- **Eigenkapitalbeschaffung**
  Die leichtere Übertragbarkeit der Anteile ermöglicht es auch, Aktien durch eine Börsennotiz öffentlich handelbar zu machen. Heute können sich nämlich auch kleine und wachstumsstarke Unternehmen an der Börse notieren lassen. Zu diesem Zweck wurden eigens Börsensegmente eingerichtet: z. B. „Neuer Markt“ in Frankfurt und „EASDAQ“ in Brüssel. Durch den Gang zur Börse verfügt das Unternehmen über eine externe Eigenkapitalquelle, die zu mehr Sicherheit und Flexibilität in der Finanzierung beitragen kann (→ Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“).

- **Betriebsverfassungsrechtlich verankerte Mitbestimmung**
  In jedem Betrieb, der mindestens fünf wahlberechtigte Beschäftigte hat, kann auf Verlangen der Belegschaft ein Betriebsrat gewählt werden. In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern muss vom Betriebsrat ein zu wählender Wirtschaftsausschuss eingesetzt werden. Er vermittelt in wichtigen wirtschaftlichen Fragen zwischen Betriebsleitung und Belegschaft.

- **Mitbestimmung im Aufsichtsrat**
  Für Kapitalgesellschaften gilt die Mitbestimmung, das bedeutet, der Aufsichtsrat muss auch aus Arbeitnehmervertretern bestehen. Ab 2.000 Mitarbeitern sind Personen- und Kapitalgesellschaft gleichgestellt: Hier gilt die „paritätische“ Mitbestimmung. Aufsichtsräte müssen je zur Hälfte aus Anteilseignern und Arbeitnehmern bestehen, unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens. In Streitfällen entscheidet die zweite Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden. Er ist i. d. R. der Vertreter der Anteilseigner.

Umsetzung und Kosten

Für die Umwandlung sollte mindestens ein Zeitraum von drei bis vier Monaten (inkl. Eintragung und Bekanntmachung) veranschlagt werden, im Einzelfall kann es jedoch auch länger dauern.

Die mit dem Rechtsformwechsel verbundenen Aufwendungen lassen sich in einmalige (s. u.) und in laufende Aufwendungen unterscheiden. Dabei sind besonders die steuerlichen Folgen eines Rechtsformwechsels zu beachten. Das Umwandlungsgesetz und das Umwandlungssteuergesetz erlauben grundsätzlich einen steuerneutralen Rechtsformwechsel. Befinden sich Grundstücke im Vermögen einer Gesellschaft, kann Grunderwerbsteuer anfallen; eventuell auch Einkommen-/Körperschaftsteuer bei Übertragungs-/Übernahme-Gewinnen (Steuerberater fragen!).

Als einmalige Aufwendungen sind Beurkundungs-, Beratungs- und Bekanntmachungskosten zu nennen. Eine generelle Größenordnung zu geben fällt schwer, da sich die Kostenordnung nach dem Stamm- und Grundkapital des Unternehmens richtet.

Checkliste: Was will ich mit der Rechtsform erreichen?

	wichtig	nicht so wichtig	überhaupt nicht wichtig
Unternehmerische Unabhängigkeit	☐	☐	☐
Wenige Formalitäten	☐	☐	☐
Beschränkte Haftung	☐	☐	☐
Steuern sparen	☐	☐	☐
Günstiges Image	☐	☐	☐
Einfache Buchführung	☐	☐	☐
Pflicht zur Publizität	☐	☐	☐
Prüfpflicht	☐	☐	☐
Einfache Kapitalbeschaffung	☐	☐	☐
Eintrag ins Handelsregister	☐	☐	☐

Weitere Informationen zum Thema Rechtsformen siehe „GründerZeiten“ Nr. 33
(Bestellmöglichkeit im Anhang)

Unternehmen in Not

Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement

Unternehmenskrisen und Firmenzusammenbrüche gibt es selbst in Zeiten guter Konjunktur. Das bedeutet: Unternehmenskrisen werden nicht nur „von außen" an Unternehmen herangetragen, sie sind oftmals „hausgemacht" (BMWi-GründerZeiten Nr. 14 „Insolvenzen: Vorsorge und Krisenmanagement"; Nr. 22 „Krisenmanagement"; BMWi-Arbeitsheft „Früherkennung von Chancen und Risiken").

Gründe für diese Krisen sind meistens Fehler in der Unternehmensführung, z. B.:

- Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen
- ungenügende Berücksichtigung der Marktentwicklungen
- Fehler bei der Gestaltung des Produktprogramms
- Fehlentscheidungen bei der technologischen Ausstattung, Rohstoffsicherung, Standort, finanziellen Ausstattung und der Betriebsabläufe
- Mängel in Planung und Information

Wann werden Fehler in der Unternehmensführung zur Unternehmenskrise?

Ein Unternehmen gerät in kritisches Fahrwasser, wenn

- seine Zahlungsfähigkeit gefährdet ist oder eine Überschuldung droht.
- das Unternehmen von den veränderten Gegebenheiten überrascht wird und nicht mehr reagieren kann.
- die Unternehmensleitung unsicher ist über die Unternehmenslage.
- notwendige Entscheidungen zu langsam erfolgen.

Krisenmanagement in der Frühphase: Kurskorrektur

Für die Management-Reaktionen, die dann notwendig sind, gibt es keine speziellen Rezepte. Ein konkretes Krisenmanagement hängt i. d. R. davon ab, in welcher Situation sich ein Unternehmen befindet: Entweder unmittelbar vor dem drohenden Konkurs oder in der Frühphase einer Krise. Welche strategischen Aufgaben in einem frühen Krisenstadium auf die Unternehmensleitung zukommen, dazu im folgenden einige Tipps.

- **Aufgabenstrategien**
  Produkt-Markt-Bereiche, die den Erfolg des Unternehmens gefährden, müssen ausgemacht und abgestoßen werden. Das betrifft vor allem veraltete Produktgruppen, nicht nur in schrumpfenden Branchen. Voraussetzung ist: Alle Geschäftsfelder müssen überprüft und zur Disposition gestellt werden. Danach müssen personelle und materielle Ressourcen überprüft und die notwendigen Änderungen vorgenommen werden.

- **Konsolidierungsstrategien**
  Gleichzeitig muss der Verbleib auf den (übrigen) bisherigen Märkten sichergestellt werden. Ganz wichtig: Die Kosten müssen überprüft und gesenkt werden!

- **Verdrängungsstrategien**
  Ihr Ziel ist es, die Unternehmenskapazitäten in den angestammten Geschäftsfeldern beizubehalten bzw. zu erweitern. Um diese Strategie durchzusetzen, muss ein aggressives Marketingkonzept entwickelt werden. Dessen Kernpunkte sind ein radikaler Preiskampf und/oder ein konsequenter Qualitätswettbewerb.

- **Tätigkeitsfelder-Erweiterungsstrategien**
  Sie sind darauf gerichtet, die Produktpalette und Märkte zu erweitern. Ziel dieser Strategie ist, die Existenz eines krisengeschüttelten Unternehmens durch neue Geschäftsfelder auf Wachstumsmärkten zu sichern.

Sanieren, bevor es zu spät ist: Turnaround-Management

Wenn absehbar ist, dass eine Krise in Ihrem Unternehmen andauert, dass sich vor allem die Liquiditäts- und/oder Ertragssituation nicht kurzfristig und anhaltend verbessert (und meist sollte man besser davon ausgehen); wenn vielleicht auch die beunruhigte Hausbank schon um ein Gespräch gebeten hat (die dabei erwarteten Besserungstendenzen sind jedoch nicht eingetreten); wenn die Kreditmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft sind und dringende Zahlungen anstehen: Dann muss entschlossen gehandelt und „das Ruder herumgeworfen" werden (Turnaround)!

Um Ihr Unternehmen jetzt effektiv zu sanieren, müssen einige Voraussetzungen gegeben sein. Die Chancen stehen gut, wenn Sie

- Ihren Markt und Ihre Wettbewerber gut kennen.
- kompetente, verantwortungsbewusste und motivierte Mitarbeiter haben.
- von Ihren Mitarbeitern nach wie vor Vertrauen geschenkt bekommen.
- nicht schon einen Problemstau zu bewältigen haben.

In jedem Fall sollten Sie externe Hilfe hinzuziehen, um Ihre besonderen Probleme objektiv analysieren zu lassen. Sind mehr als eine der oben gemachten Aussagen mit „nicht zutreffend" zu beantworten, sollte ein professioneller Krisenberater kontaktiert werden. Das erste Gespräch kostet meist nichts und ist hilfreich, die Probleme abzuschätzen. Suchen Sie sich einen geeigneten Berater aus: im Verhältnis zur Größe und Ertragskraft Ihres Unternehmens. Für ein Unternehmen mit 10 Mitarbeitern genügt sicherlich ein Einzelberater. Ab 10 Mio. DM Umsatz kann eine größere Beratungsfirma schnellere und gezieltere Hilfe leisten.

Tipp: Krisenberatung kann von der Bundesregierung (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, BAFA) u. U. gefördert werden (→ Adressen). Auch die Bundesländer bieten häufig Hilfen zur Existenzsicherung an. Hierfür sollten die Wirtschaftsministerien oder die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der jeweiligen Länder angesprochen werden.

Auf Seite 69 ist ein Leitfaden dargestellt, mit dem man eine Sanierungs-Aufgabe angehen kann. Das konkrete Vorgehen kann mit Ihrem Berater und in der Regel mit der Hausbank entschieden werden.

Checkliste: Mögliche Finanzierungs-Fehler

	Ja	Nein
zu hohe Fixkostenbelastung	☐	☐
bei Betriebsübernahmen: zu hoher Übernahmepreis	☐	☐
Unterschätzung des Betriebsmittelbedarfs (z. B. Werkzeug, Büroeinrichtung)	☐	☐
hohe Personal- und Personalnebenkosten	☐	☐
Diskrepanz zwischen Umsatzentwicklung und Personalkostensteigerungen	☐	☐
Überschreitung des Finanzbudgets durch nicht eingeplante zusätzliche Investitionen	☐	☐
wettbewerbsbedingte Preise, die unter den Kosten liegen	☐	☐
zu hohe Abhängigkeit von Kunden (ein Großkunde) und Lieferanten	☐	☐
Vernachlässigung des Rechnungswesens	☐	☐
zu schmale Eigenkapitalbasis	☐	☐
chronische Mittelknappheit, die zu ständiger Kreditüberziehung führt	☐	☐
Hergabe letzter Kreditsicherheiten, die dann zur Finanzierung des Umsatzwachstums fehlen	☐	☐
Hausbank verweigert Anschlusskredite zur Ausweitung der Umsatztätigkeit, weil z. B. nicht rechtzeitig mit der Bank verhandelt wurde	☐	☐
Überschätzung der Zahlungsmoral von Kunden mit der Folge hoher ungeplanter Außenstände	☐	☐
öffentliche Finanzierungshilfen nicht beantragt bzw. Kombinations-möglichkeiten nicht ausgeschöpft	☐	☐
Verwendung kurzfristiger Kredite (Kontokorrent) für die Finanzierung langfristiger Investitionen	☐	☐

Quelle: BMWi-GründerZeiten, Nr. 7/8

Kennzahlen für eine Insolvenzprognose

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital x 1}}{\text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)}}$$

Die Eigenkapitalquote sagt aus, zu wie viel Prozent das Unternehmen aus eigenen Mitteln finanziert wird.

$$\text{Kapitalrückflussquote} = \frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)}}$$

Die Kapitalrückflussquote zeigt, welcher Einnahmeüberschuss mit dem eingesetzten Kapital erwirtschaftet wurde.

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn vor Steuern}}{\text{Umsatz}}$$

Die Umsatzrendite zeigt die Höhe des Gewinnanteil am Umsatz.

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Verbindlichkeiten – liquide Mittel}}{\text{Cash-Flow}}$$

Dynamischer Verschuldungsgrad ist der Zeitraum, den ein Unternehmen benötigt, um alle Schulden über den Cash-flow abzubauen. Vorausgesetzt, der Cash-flow nur zur Tilgung von Verbindlichkeiten genutzt.

$$\text{Liqudität 1. Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel x 100}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Die Liquidität 1. Grades steht für die kurzfristige Zahlungsfähigkeit. Zu den flüssigen Mitteln zählen z. B. Barguthaben, Guthaben auf Girokonten, diskontfähige Wechsel.

$$\text{Liqudität 2. Grades} = \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen x 100}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Die Liquidität 2. Grades beschreibt die mittelfristige Zahlungsfähigkeit. Zum kurzfristigen Umlaufvermögen zählen flüssige Mittel und kurzfristige Forderungen.

$$\text{Deckungsgrad Anlagevermögen} = \frac{\text{langfristige Kredite und Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

Beschreibt die Solidität der Finanzierung. Aufgrund der langfristigen Kapitalbildung des Anlagevermögens sollte ein Mindestwert von 1 erreicht werden.

Leitfaden: Sanierung

1. Konzept überdenken

	Ja	Nein
Meine Kunden kaufen meine Produkte und Dienstleistungen, weil meine Produkte für sie einen Vorteil besitzen. (Aber: wenn meine Produkte als besonders langlebig bekannt sind, kann ich nicht bedingungslos Materialkosten auf Kosten der Qualität einsparen.)	☐	☐
weil ich Ihnen einen besonderen Service biete. (Z. B.: falls ich im Unterschied zu Mitbewerbern zweimal täglich liefere, kann das für 30 % meiner Kunden der entscheidende Service-Vorteil sein. Liefere ich aus Kosteneinsparungsgründen nur noch einmal, wandern Kunden evtl. ab.)	☐	☐

2. Situation analysieren

Liegen die existentiellen Probleme im Bereich...		
...der Vermögens- und Kapitalstruktur?	☐	☐
...der nicht betriebsnotwendigen Aktiva?	☐	☐
...übermäßig hoher Zins- und/oder Tilgungsraten?	☐	☐
...des gesamten oder in Teilen des Kostenapparates?	☐	☐
Betragen Personal- und Materialkosten zusammen in meiner Produktionsfirma mehr als 80 % des Umsatzes?	☐	☐
Habe ich hohe sonstige Kosten?	☐	☐
Habe ich komplizierte und aufwendige Lösungen, sowohl im Unternehmen (z. B. EDV) als auch im Produkt?	☐	☐
Habe ich teure Autos und Verwaltungsgebäude, aufwendige Einrichtungen?	☐	☐
...der Produkte und/oder Märkte?		
Sind meine Produkte inzwischen von Wettbewerbsprodukten eingeholt worden?	☐	☐
Gibt es neue Trends?	☐	☐
Sind Märkte gesättigt?	☐	☐
...des Marketings/Vertriebes?		
Wer macht bei mir Marketing (= nicht Vertrieb)?		
Ist meine Vertriebsmannschaft schlagkräftig?	☐	☐
...des Führungspersonals?		
Welche Verantwortung habe ich delegiert?		
Haben die Verantwortlichen die nötige Kompetenz?	☐	☐
Habe ich überhaupt das richtige Führungspersonal?	☐	☐
Kernfragen:		
Sind die entsprechenden Produkte heute noch so gefragt wie früher?	☐	☐
Sind Sie als Unternehmer heute noch so erfolgreich im Vertrieb, wie Sie es einmal waren?	☐	☐
Haben Sie einen Vertrieb aufgebaut?	☐	☐

Wenn Sie die Fragen mit Ja beantworten, sind die Probleme grundsätzlich lösbar.

3. Mögliche Sofortmaßnahmen, um eine drohende Illiquidität zu vermeiden und Zeit für die Planung und Durchführung der Sanierung zu gewinnen

- Bareinlage ☐
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen ☐
- Bestands-Sonderverkauf ☐
- massives Einholen von Forderungen, Übergabe an Inkasso-Firmen ☐
- „frisches“ Beteiligungskapital besorgen ☐
- Verkauf und dann Leasing von Objekten (Sale and lease back). ☐

Mit diesen Sofortmaßnahmen schaffen Sie sich erst einmal Zeit. Dann geht die Aufgabe allerdings erst richtig los. Glauben Sie nicht, dass die kurzfristige Entspannung schon ein Erfolg ist, auf dem Sie sich ausruhen können!

4. Folgende Ziele müssen bestimmt und in Einzelpunkten definiert werden. Wichtig ist dabei eine eindeutige und klare Formulierung!

Kurzfristige Ziele (in erster Linie liquiditätsverbessernde Maßnahmen)

- Einigung mit Kreditinstituten zum „Stillhalten“ (Tilgung, Aussetzung und Zinsstundung) ☐
- Rechnungswesen-Profi suchen und einstellen ☐
- Ruhigstellung großer Lieferanten (Zahlungsvereinbarungen bei Weiterbelieferung) ☐
- Beantragung von Liquiditätssicherungsdarlehen (KfW, DtA) ☐
- Verhandlungen mit Factoring-Instituten ☐

Hier zeigt sich, wer einen guten Kontakt zu seinen Banken gepflegt hat: Wenn die Krise erst im Entstehen ist, kann man noch verhandeln und die Konditionen verbessern, z. B.:

- Kontokorrentkredite in langfristige Darlehen umwandeln ☐
- Förderungen der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) und DtA (Deutsche Ausgleichsbank) beantragen (Liquiditätsdarlehen, Risikokapitalprogramme etc.) ☐
- Zinsverhandlungen ☐
- Kreditumfänge erhöhen ☐

Dabei Vertrauen stärken. Dann werden die Kreditinstitute auch nicht gleich den „Hahn zudrehen“, wenn es ernst wird.

Wichtig ist: Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken - auf das, was Sie am besten können und womit Sie größer geworden sind.

Mittelfristige Ziele
(Konsolidierung und Stabilisierung des Unternehmens)

- Straffung der Organisation („Keep it simple and flexible“)
- „outgesourcte“ Buchhaltung im Unternehmen selbst durchführen
- Verminderung der Arbeitskosten (Werkskantine, Dienstwagen, Zulagen)
- Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung
- Aufbau eines effizienten Mahnwesens
- Einkaufsverhalten verbessern
- Fremdleistungen intensivieren bzw. abbauen
- Optimierung der Bestände
- Angleichung, Typisierung, Normierung
- Minimierung von Zwischenlagern
- Verkürzung von Durchlaufzeiten und Schichtoptimierung
- Investitionsentscheidungen zur Kostensenkung fällen

Langfristige (strategische) Ziele (langfristige Stärkung durch Sanierung)

- Veränderungen der Firmen-, Gruppenstruktur (Neugesellschafter, Eingliederungen, Auslösungen, Verselbständigungen von Servicefunktionen etc.)
- Standortverlagerungen, -zusammenlegungen (Produktionen, Lager)
- Make or buy-Entscheidungen (selbst produzieren oder dazukaufen)
- Einführung neuer Produktionstechnologien
- Neue Produkte, Programme, Sortimente
- Veränderte Märkte, Marktpotenziale

5. Umsetzung

Legen Sie fest:

Was soll zur Erreichung eines Zieles konkret gemacht werden?	
Wer soll es machen?	
Wann soll er anfangen?	
Wann soll es beendet sein?	

Hinweis: Die Umsetzung des erarbeiteten Maßnahmenplans muss koordiniert und überwacht werden. Sanierung ist Chefsache. Vorbildliches Verhalten der obersten Führungsebene ist die unabdingbare Voraussetzung zur Akzeptanz und Realisierung von Sparplänen.
Wenden Sie sich aber auf jeden Fall auch an einen externen Unternehmensberater mit Erfahrung im Sanierungsbereich (DtA-Beratungsagentur → Adressen).
Beziehen Sie auch Ihre Mitarbeiter mit ein, sie müssen die Sanierungsmaßnahmen schließlich mit umsetzen. Ganz wichtig: Sprechen Sie auch mit Ihrem Bankberater, er muss auf jeden Fall über den Stand des Unternehmens und die Sanierungsmaßnahmen informiert werden.

Fehler und Probleme im Umfeld von Unternehmenskrisen und bei der Sanierung

Verkennung und Verdrängung des Sanierungsbedarfes

- Frühwarnsignale werden nicht wahrgenommen.
- Externe Faktoren werden für den Auslöser der Krise gehalten.

Einstellung: Sanierung hat ohnehin keine Aussicht auf Erfolg

- Erfolgspotenziale wie Produkte, Technologien, Marktsegmente, Führungskräfte sind nicht ausreichend vorhanden.
- Die Ertragskraft kann nicht nachhaltig wiederhergestellt werden.

Sofortmaßnahmen haben oft kein strategisches Konzept

- Sie binden die gesamte Problemlösungskapazität.
- Sie setzen die zur langfristigen Stabilisierung des Unternehmens wichtige Strategie außer Kraft.

Sanierungsstrategien werden nicht komplett umgesetzt

- Erste Maßnahmen führen zu Anfangserfolgen und entspannen vermeintlich die Situation.
- Die langfristige Sicherung tritt in den Hintergrund.

Nicht ausreichende oder überdimensionierte Sanierung

- Eine durch Kompromisse bestimmte Sanierungsstrategie (inkonsequenter Personalabbau) führt nur zu kurzfristigen Erfolgen.

Fixierung auf Schwachstellen

- Der einseitige Abbau von verlustbringenden Tätigkeiten führt meist nicht zur Überwindung der Krise.
- Der Ausbau zukünftig profitabler Bereiche wird vernachlässigt.

Vernachlässigung menschlicher Aspekte

- Krisen werden durch Menschen verursacht und von Menschen durchlebt und erlebt.
- Befürchtungen und Ängste führen oft zum Boykott von Sanierungsmaßnahmen (Informationsdefizite).

Sechs wichtige Sanierungs-Merkpunkte

- Eine Sanierung muss in gleicher Weise konsequent wie auch sensibel durchgeführt werden. Das Dilemma besteht meist darin, auf der einen Seite die Kosten drastisch senken zu müssen, andererseits aber die Substanz des Unternehmens erhalten zu wollen.
- Die Situation ist meist verzwickt. Nach jahrelangem Funktionieren der Alltags-Bewältigung fehlt es dann an Kreativität und Problembewältigungskapazität.
- Ungelöste Probleme stauen sich auf und verwachsen miteinander zu einer Lawine, die bei ihrer Auslösung zur unausweichlichen Katastrophe führt.
- Der Unternehmer ist meist derjenige, der das Unternehmen nach „außen" sanieren muss. D. h. er muss sowohl akquirieren als auch mit denjenigen sprechen, die helfen können. Dadurch bleibt kaum noch Zeit übrig, im Unternehmen alle Aufgaben zu bewältigen.
- Sanierungsbemühungen ohne zusätzliche Hilfe von außen führen oft dazu, dass sich letztlich der Gesamtschaden hinsichtlich Kosten, Zeit und nicht zuletzt menschlicher Energie vergrößert.
- Einige Gesellschaften haben sich entweder selbständig oder als Töchter großer, renommierter Beratungsgesellschaften speziell auf Sanierungen und Sanierungsmanagement spezialisiert. Sie unterstützen Unternehmer bei der Sanierung ihrer Unternehmen, indem sie die Sanierung mitplanen und strukturieren, die Gespräche mit Kreditinstituten, Gläubigern und Kunden führen oder moderieren und die Sanierungsschritte umsetzen. Mit ihrer Erfahrung auf diesem Gebiet tragen sie dazu bei, dass viele Unternehmen vor der Insolvenz gerettet werden.

Was tun bei drohender Insolvenz?

Auch wenn es makaber klingen mag: Es gibt ein Leben nach dem Tod, jedenfalls bei Unternehmen. Ein großer Teil der Unternehmen (ab ca. 100 Beschäftigte), die insolvent werden, kann nach Einschätzung der Deutschen Ausgleichsbank mit einem Sanierungskonzept weitergeführt werden. Allerdings nur dann, wenn bei unmittelbar drohender Insolvenz rasch und richtig gehandelt wird.

- Informieren Sie sich rasch über Ihre Rechte und Pflichten!
- Insolvenzberater bzw. Insolvenzverwalter einschalten!
- Insolvenzverwalter kann Sanierungsmaßnahmen durchführen (z. B. Teilschließungen), die vorher für Unternehmen nicht finanzierbar sind (z. B. Abfindungen).

Fehler und Straftaten bei drohenden Insolvenzen

- Zu lange Wartezeit vor Insolvenz-Anmeldung
- Vernachlässigung von Zahlungen an Krankenkasse und Finanzamt. Folge: Krankenkasse und Finanzamt können Ihr Insolvenzverfahren beantragen
- Verschleierung der tatsächlichen Unternehmenssituation vor der Bank. Folgen:
  - Vertrauensverlust und Einfrieren der Kontostände
  - Kündigung der eingeräumten Kredite
  - Anzeige seitens der Gläubiger
  - keine weitere Chance durch Vertrauensverlust

Die Insolvenzordnung sieht zwei verschiedene Verfahren vor:

- das Unternehmensinsolvenzverfahren
- das Verbraucherinsolvenzverfahren

Das Unternehmensinsolvenzverfahren

1. Der entsprechende Antrag kann entweder vom Schuldner oder vom Gläubiger beim zuständigen Amtsgericht (Insolvenzgericht) gestellt werden und zwar dann, wenn der Schuldner zahlungsunfähig ist. Der Schuldner kann auch bereits bei drohender Zahlunsunfähigkeit einen Antrag stellen. Juristische Personen wie GmbH oder AG können auch bei Überschuldung einen Antrag stellen.

2. Nach der Antragstellung prüft das Gericht, ob genug Vermögenswerte (z. B. Geld, Maschinen, Fahrzeuge) vorhanden sind, um zumindest die Kosten des Verfahrens zu decken. Andernfalls wird der Antrag abgewiesen - das Unternehmen stellt nach wirtschaftsrecht-lichen Grundsätzen seine Tätigkeit ein. Sind die Verfahrenskosten gedeckt, so wird das Verfahren tatsächlich eröffnet und ein Insolvenzverwalter bestellt. Das Gericht kann auch die so genannte Eigenverwaltung anordnen und einen Kontrolleur (Sachwalter) bestellen. In diesem Fall muss der Schuldner die Aufgabe des Insolvenzverwalters übernehmen.

3. Drei Monate später muss der Insolvenzverwalter einen Bericht über die finanzielle Situation und die Chancen der Fortführung des Unternehmens vorlegen Die Gläubigerversammlung entscheidet daraufhin, ob das Unternehmen liquidiert oder saniert werden soll.

4. Entscheiden sich die Gläubiger dafür, das Unternehmen zu sanieren, kann sowohl vom Schuldner als auch vom Insolvenzverwalter ein Insolvenzplan vorgelegt werden.

5. Gläubiger, die Sicherheiten erhalten haben (z. B. Fahrzeuge, Maschinen unter Eigentumsvorbehalt) dürfen diese nicht einfach aus dem Unternehmen abziehen. Achtung: Die Rechte dieser gesicherten Gläubiger können zu Gunsten der Fortführung des Unternehmens eingeschränkt werden.

6. Haben sich die Gläubiger dafür entschieden, dass das Unternehmen nicht fortgeführt, sondern liquidiert werden soll, erhalten alle ungesicherten Gläubiger (d. h., die keine Sicherheiten vom Schuldner erhalten haben), aus dem Verkauf der verbleibenden Unternehmenswerte eine gleich hohe Quote.

Wenn das Unternehmen liquidiert und die Gläubiger aus dem Verkauf nur teilweise befriedigt wurden, bleiben vielen Unternehmern immer noch persönliche Schulden z. B. bei der Bank. Sie haben die Möglichkeit, über ein Restschuldbefreiungsverfahren, das sich einem Insolvenzverfahren anschließt, von ihren Restschulden befreit zu werden.

Das Verbraucherinsolvenzverfahren:

1. Der Schuldner muss zunächst versuchen, sich mit den Gläubigern außergerichtlich zu einigen. Unterstützung erhält er dabei von der Schuldnerberatungsstelle, einem Rechtsanwalt, Notar oder Steuerberater. Welche Maßnahmen für eine außergerichtliche Einigung ergriffen werden sollen, muss schriftlich festgelegt werden.

2. Kommt keine außergerichtliche Einigung zustande, kann der Schuldner beim zuständigem Insolvenzgericht einen Antrag auf Eröffnung des gerichtlichen „Verbraucherinsolvenzverfahrens“ stellen. Gleichzeitig kann der Antrag auf Erteilung einer Restschuldbefreiung gestellt werden. Dafür benötigt der Antragsteller:

   - eine schriftliche Bestätigung einer anerkannten Stelle oder Person (z. B. der kontaktierten Schuldnerberatungsstelle, einer Verbraucherberatungsstelle etc.), dass ein in den letzten sechs Monaten unternommener Einigungsversuch gescheitert ist;
   - eine genaue Aufstellung des Vermögens (Vermögensverzeichnis);
   - ein Verzeichnis der Gläubiger;
   - ein Verzeichnis der Forderungen;
   - einen Plan, wie die Verbindlichkeiten getilgt und eine angemessene Schuldenbereinigung erfolgen soll (z. B. durch Ratenzahlung, Stundung, Teilerlass). (= „Schuldenbereinigungsplan“); Gleichzeitig kann der Antrag auf Erteilung einer Restschuldbefreiung gestellt werden.

3. Auf Grundlage des Schuldenbereinigungsplans wird das Gericht zunächst nochmals versuchen, eine Einigung zwischen Schuldner und Gläubigern herbeizuführen. **Achtung:** Äußern sich die Gläubiger nicht, gilt dies als Zustimmung. Und: Stimmen einzelne Gläubiger dem Schuldenbereinigungsplan nicht zu, kann deren Zustimmung durch das Gericht ersetzt werden (d. h., der Plan wird trotzdem wirksam). Voraussetzung dafür ist, dass der Plan für alle Gläubiger angemessen ist (d. h., einzelne Gläubiger dürfen nicht benachteiligt werden). Und: Die Gläubiger dürfen nicht schlechter stehen als bei Durchführung eines Insolvenzverfahrens.

4. Kommt wiederum keine Einigung zustande, wird das vereinfachte Insolvenzverfahren eröffnet. Hierbei wird nur eine Gläubigerversammlung abgehalten, Teile des Verfahrens können schriftlich durchgeführt werden. Das Gericht bestellt einen Treuhänder und kann anordnen, dass die Insolvenzmasse nicht verwertet wird, sondern der Schuldner einen bestimmten Betrag, der dem Wert der Masse entspricht, an den Treuhänder zu zahlen hat.

Die Restschuldbefreiung:

- Der Schuldner muss i. d. R. ein Verbraucherinsolvenzverfahren oder unter Umständen ein Unternehmensinsolvenzverfahren durchlaufen haben. Es dürfen keine so genannten Versagungsgründe vorliegen (z. B. eine Insolvenzstraftat wie Bankrott nach § 283 StGB).

- Wird dem Antrag stattgegeben, muss er den gesetzlich festgelegten Teil seines Einkommens über einen Zeitraum von sieben Jahren („Wohlverhaltensperiode“) an einen Treuhänder abführen, der die Beträge an die Gläubiger weiterleitet. Der Schuldner muss dem Gericht jeden Arbeits- und Ortswechsel anzeigen und sich um zumutbare Arbeit bemühen.

- Verstößt der Schuldner gegen die o. g. Pflichten, kann er vom Gericht bereits während der Wohlverhaltensperiode von der Restschuldbefreiung ausgeschlossen werden.

Die Schuldenbefreiung erfolgt nach Ablauf der Wohlverhaltensperiode: Das Gericht erlässt per Beschluss alle restlichen Verbindlichkeiten. Die Gläubiger können auf neues Vermögen nicht mehr zurückgreifen. In der Regel dauert die Wohlverhaltensperiode sieben Jahre.

Im Ausnahmefall ist eine „Restschuldbefreiung“ auch schon nach fünf Jahren möglich: für diejenigen, die bereits vor dem 1. Januar 1997 überschuldet waren.

Weitere Informationen: Bundesministerium der Justiz, Broschüre „Restschuldbefreiung – eine neue Chance für redliche Schuldner“, Berlin 2001.

Information und erste Hilfe: Hilfsangebote

**„Irgendwie komme ich auf keinen grünen Zweig:
Die Kosten wachsen mir über den Kopf. Ich weiß nicht, wovon ich die nächsten Löhne bezahlen soll.
Ich weiß nicht weiter."**

**Für den Fall, dass Sie Hilfe von außen brauchen, steht eine ganze Reihe von Helfern „Gewehr bei Fuß".
Gerade auch für Jungunternehmer in den neuen Bundesländern.**

Die „Runden Tische" der Deutschen Ausgleichsbank (DtA)

Für Firmen, die sich in finanzieller Bedrängnis befinden, hat die DtA das Modell des „Runden Tisches" entwickelt. Als gleichberechtigte Partner treffen sich dort zur Beratung Vertreter der Kammer, der Hausbank, des betreffenden Unternehmens selbst und – abhängig vom Einzelfall – ein Steuerberater bzw. Gläubiger. Wichtig ist, dass sich die betroffenen Unternehmen auch rechtzeitig melden. Denn der „Runde Tisch" kann nur Pannenhilfe leisten; er ist kein Sanierungsinstrument für konkursreife Betriebe.

Zur Vorbereitung des Gesprächs am „Runden Tisch" geht ein von der Kammer beauftragter Berater in den Betrieb und erstellt auf Kosten der DtA eine Betriebsanalyse; diese dient als Basis für das gemeinsam entwickelte Maßnahmenpaket, das der Unternehmer dann umsetzen muss. Als Berater fungieren regelmäßig pensionierte Banker und Manager, die nicht nur über langjährige Berufserfahrung verfügen, sondern auch über gute Kontakte zu Unternehmen und Banken. Ganz wichtig für die Rettungsaktion am „Runden Tisch" ist zudem, dass die Banken ein freiwilliges Stillhalteabkommen eingehen und zunächst keine Kreditlinien kündigen. Zugleich prüft die DtA, ob die finanzielle Situation des Unternehmens nicht durch – weitere – öffentliche Fördermittel verbessert werden kann. Adressen „Runde Tische" → Anhang.

Ansprechpartner:
- Deutsche Ausgleichsbank
- örtlich zuständige IHK oder Handwerkskammer

Beratungsagentur der Deutschen Ausgleichsbank

Als Nachsorgeinstrument setzt die DtA-Beratungsagentur dort an, wo der „Runde Tisch" aufhört. Die Beratungsagentur vermittelt dem jeweiligen Unternehmen für die Zeit nach dem „Runden Tisch" erfahrene Management-Experten. Sie versteht sich damit als Makler zwischen Unternehmen und Berater. Unter der Telefonnummer 030/850854-111 können sowohl Unternehmer als auch Berater Kontakt aufnehmen.

Sprechtage der Deutschen Ausgleichsbank

DtA-Beratungszentren gibt es an zahlreichen Standorten in Ostdeutschland und in den alten Bundesländern. Hier können Gründer und Jungunternehmer „vor Ort" eine persönliche Beratung zu Fragen der Existenzgründung und -festigung in Anspruch nehmen und sich für ihr Vorhaben einen individuellen Finanzierungsplan erstellen lassen. Diese Sprechstunden zu fest vereinbarten Terminen werden in Zusammenarbeit mit Kammern, Kreditinstituten, Landesförderbanken und Wirtschaftsförderungsgesellschaften abgehalten (→ Adressen).

Infoline der Deutschen Ausgleichsbank

Unter der Telefonnummer 0228/831-2400 stehen Experten der Deutschen Ausgleichsbank für Fragen zu den verschiedenen Förderprogrammen und Serviceleistungen zur Verfügung. Zusätzlich ist das Informationsangebot im T-Online-Dienst (*dta#) der Telekom und im Internet (www.dta.de) abrufbar.

Hilfen zur Früherkennung von Defiziten in der Unternehmensentwicklung (Banken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken)

Angebote:

- Situationsanalysen
- Bilanzanalyse, -planung, -beurteilung
- Risikofrüherkennung, Schwachstellenanalyse
- Branchenberichte
- EDV-gestützte Instrumente (Entscheidungshilfen, Markteffizienz)
- Datenbank-Recherchen zur Kooperationsvermittlung
- Computergestützte Finanz- und Liquiditätsplanung
- Einzelberatung
- Organisation und Vermittlung von Führungskräfte-Seminaren
- Informationsveranstaltungen zu aktuellen, wirtschaftspolitischen Themen
- Ansprechpartner an den „DtA-Runden Tischen“

Ansprechpartner:

- Ihre Hausbank

Coaching-Programme mit dem Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)

Bremen, Sachsen, Brandenburg, Bayern, Baden-Württemberg, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Saarland und Thüringen haben in Zusammenarbeit mit dem RKW Programme ins Leben gerufen, in denen Unternehmen fachkundig begleitet werden (Coaching).

Dazu kommt ein ausgewählter Berater aus dem Experten-Pool des RKW ins Unternehmen und bleibt dort – bezahlt von RKW – als „Manager auf Zeit“.
Weitere Programme zur Existenzsicherung bieten die RKW-Landesgruppen an.

Ansprechpartner:

- RKW-Landesverbände
- Wirtschaftsministerien der Länder

Coaching-Programme der Kreditinstitute

Auch die meisten Banken und Sparkassen haben eigene Analyseabteilungen. Diese besuchen Unternehmen, die in eine Schieflage geraten sind, und analysieren deren Schwachstellen. Die Analyseergebnisse sind dann Ausgangspunkt für weiterführende Beratungen.

Einige Banken haben sogar eigene Beratungsgesellschaften gegründet, die speziell auf die Belange mittelständischer Unternehmen ausgerichtet sind.

Ansprechpartner:
- Hausbank
- Bundesverband Deutscher Banken
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband
- Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken

Eigenkapitalergänzungs-Darlehen und Konsolidierungs- und Wachstumsfond der Deutschen Ausgleichsbank

Zur Förderung von Eigenkapital in den neuen Bundesländern gewährt die Deutsche Ausgleichsbank zinsgünstige Darlehen (im Rahmen des „Beteiligungsfonds Ost"); nicht nur für Investitionen (Gebäude, Maschinen), sondern auch für „weiche" Investitionen (Personal, Absatzförderung). Damit können z. B. auch Gehaltskosten für zusätzliches Management oder Weiterbildungsmaßnahmen für Manager finanziert werden. Voraussetzung ist, dass die Hausbanken 40 Prozent des gesamten Kreditvolumens übernehmen.

Ansprechpartner:
- Deutsche Ausgleichsbank

Beratungsförderung des Bundes

In der Gründungs- und Aufbauphase (zwei Jahre nach der Gründung) können Beratungen durch freiberufliche Berater und Beratungsgesellschaften sowie Hilfen bei der Umsetzung der Beratungsergebnisse gefördert werden.

Ansprechpartner:
- Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)

Senior-Experten/Paten

Fach- und Führungskräfte im Ruhestand geben ehrenamtlich ihre Kenntnisse an Gründer und kleine und mittlere Unternehmen weiter.

Ansprechpartner:
- Senioren-Experten-Service (SES)
- Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung e.V.
- DtA/DIHT-Patenschaftsmodell

Hilfe durch finanzielle Beteiligungen

ERP-Beteiligungsprogramm
Kapitalbeteiligungsgesellschaften vergeben ERP-geförderte Beteiligungen. Deren Zweck: mehr Eigenkapital für kleine und mittlere Unternehmen. Sie haben zwar grundsätzlich keinen Einfluss auf die laufende Geschäftsführung des Unternehmens, können jedoch in Einzelfällen eine intensive Betreuung bis hin zur Managementbegleitung durchführen.

Ansprechpartner:
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

80

Beteiligungsfonds Ost

Bei Beteiligungen an Betriebsstätten in den neuen Bundesländern wird der Kreditnehmer zu 50 Prozent von der Haftung freigestellt. Antragsberechtigt sind Privatpersonen, Unternehmen, Beteiligungsgesellschaften und Banken.

Ansprechpartner:
- Kreditanstalt für Wiederaufbau
  (→ Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Förderprogramme für die Nachgründungsphase“)

Anhang

- Autoren ____ Seite 82
- Adressen ____ Seite 83

Informations- und Beratungsstellen ____ Seite 83

Beratungszentren der
Deutschen Ausgleichsbank (DtA) ____ Seite 86

Investitionsbanken, Förderinstitute
und Bürgschaftsbanken der Bundesländer ____ Seite 88

Länderwirtschaftsministerien
und Senatsverwaltungen ____ Seite 90

Ausgewählte Internet-Adressen ____ Seite 91

- Index ____ Seite 93
- Bestellcoupon ____ Seite 95
- Ihre Meinung ist uns wichtig ____ Seite 96

Autoren

Prof. Dr. Jürgen Bock, Fachhochschule Bochum
Produkte und Leistungen kontinuierlich verbessern: Qualitätsmanagement

Michael Bretz, Arbeitsgemeinschaft Vereine Creditreform, Neuss
Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen: Problemfelder junger Unternehmen
Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Harburger, Fachhochschule Bochum
Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement

Kurt Häußermann, MUB Unternehmensberatung, Mannheim
Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage; Marktentwicklung und Absatzlage; Allein gegen alle: Konkurrenzanalyse; In einem Boot: Brancheninformationen. Schwachstelle Betriebsleistung
Was zählt, sind Daten und Fakten: Controlling
Stimmt das Unternehmenskonzept noch? Soll-Ist-Vergleich

Bernhard Karlein, Deutsche Ausgleichsbank, Bonn
Information und erste Hilfe: Hilfsangebote

Christian Kerner, Rechtsanwalt (Koch & Partner), Köln
Vorsicht vor Fehlern: Verträge

Dr. Peter Ladwig, Rechtsanwalt (Haver & Mailänder), Stuttgart
Alles neu macht der Mai: Rechtsformwechsel

Dr. Ljuba Kokalji, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; zehn Gründe für eine ausreichende Eigenkapitalausstattung

Stephan Mahn, Blättchen & Partner Unternehmensberatung, Leonberg
Alles neu macht der Mai: Rechtsformwechsel

Edmund Mastiaux, Zentrum für Management- und Personalberatung, Bonn
Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement

Hendrik Rethwilm, Price Waterhouse, Berlin
Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung
Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement; Sanieren, bevor es zu spät ist: Turnaround-Management

Prof. Dr. Dieter Rüth, Fachhochschule Bochum
Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage; Umsatzberichterstattung
Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung; Kostenartenvergleich

Dr. Erhard Schelzke, Gründer- und Innovationszentrum – FH, Köln
Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen

Dr. Renate Schwolow, Unternehmensberatung Dr. Schwolow & Partner, Altenbach
Was zählt sind Daten und Fakten: Controlling; Checkliste

Prof. Dr. Susanne Stark, Fachhochschule Bochum
Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage
Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement

Christoph Stengel, Partner bei Zentrum für Management- und Personalberatung, Bonn
Controlling, Aufbau eines Controllingsystems

Michaela Tittmann, T-Telematik Venture Holding GmbH, Bonn
Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Förderprogramme für die Nachgründungsphase

Marcus Walter, KfW-Beratungszentrum, Berlin
Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Förderprogramme für die Nachgründungsphase

Kurt Wagenschieffer, Unternehmensberatung, W-Finder, Hofheim/Taunus
Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement: Krisenmanagement in der Frühphase; Kurskorrektur

Prof. Dr. Bernd Weiß, Fachhochschule Bochum
Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Forderungsmanagement

Cornelia Winter, Deutsche Ausgleichsbank, Bonn
Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Förderprogramme für die Nachgründungsphase

Informations- und Beratungsstellen

Alt hilft Jung e. V. Bundesarbeitsgemeinschaft der Senior-Experten
Kennedyallee 62-70
53175 Bonn
Tel.: 02 28/377-1257
Fax: 02 28/377-1258
Internet: www.alt-hilft-jung. de

Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e. V. (ASU)
Reichsstraße 17, 14052 Berlin
Tel.: 030/30 06 50
Fax: 030/30 06 55 00
Internet: www.asu.de

Bund der Selbständigen Deutscher Gewerbeverband e. V.
Platz vor dem Neuen Tor 4
10115 Berlin
Tel.: 030/28 04 91-0
Fax: 030/28 04 91-11
Internet: www.bds-dgv.de

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU)
Zittelmannstraße 22
53113 Bonn
Tel.: 02 28/91 61-0
Fax: 02 28/91 61 26
Internet: www.bdu.de

Bundesverband der Freien Berufe
Reinhardtstraße 34
10117 Berlin
Tel.: 030/28 44 44-0
Fax: 030/28 44 44-40
Internet: www.freie-berufe.de

Bundesingenieurkammer
Kochstraße 22, 10969 Berlin
Tel.: 030/25 34 29 00
Fax: 030/25 34 29 03
Internet: www.ingenieure.de

Bundesarchitektenkammer/ Bundesgemeinschaft der Architektenkammern (KdöR)
Askanischer Platz 4
10963 Berlin
Tel.: 030/26 39 44-0
Fax: 030/26 39 44-90
Internet: www.bak.de

Bundesverband mittelständische Wirtschaft - Unternehmerverband Deutschlands e. V.
Berliner Freiheit 36
53111 Bonn
Tel.: 02 28/60 477-0
Fax: 02 28/60 477- 50
Internet: www.bvmw.org

Europaverband der Selbständigen Bundesverband Deutschland e. V.
Oberbexbacher Straße 7
66450 Bexbach
Tel.: 0 68 26/14 70, -2188
Fax: 0 68 26/5 09 04
Bundesgeschäftsstelle Berlin
Kaiser-Friedrich-Straße 90
10585 Berlin
Tel.: 030/261 91 17
Fax: 030/261 85 58
Internet: www.bvd-cedi.de

Bundesverband Deutscher Inkassounternehmen
Brennerstraße 76
20099 Hamburg
Tel.: 040/28 08 26-0
Fax: 040/28 08 26 99
Internet: www.inkasso.de

Bundesverband der Wirtschaftsberater BVW e. V.
Lerchenweg 14, 53909 Zülpich
Tel.: 0 22 52/8 13 61
Fax: 0 22 52/29 10
Internet: www.bvb-ev.de

Bundesverband Junger Unternehmen der ASU e. V. (BJU)
Reichsstraße 17, 14052 Berlin
Tel.: 030/300 65-0
Fax: 030/300 65-490
Internet: www.bju.de

Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND) e. V.
Bundesallee 210, 10719 Berlin
Tel.: 030/ 21 00 95 2-0
Fax: 030/ 21 00 95 2-34
Internet: www.business-angels.de

Deutsche Ausgleichsbank (DtA)
53170 Bonn
Infoline: 02 28/831-2400
Fax: 02 28/8 31-22 55
Intenet: www.dta.de

Deutsche Ausgleichsbank Beratungsagentur
Sarrazinstraße 11-15
12120 Berlin
Tel.: 030/850 854 111
Fax: 030/850 854 4299

Bundesnotarkammer
Burgmauer 53, 50667 Köln
Tel.: 02 21/25 68 23
Fax: 02 21/25 68 08
Internet: www.bnotk.de

Deutscher Factoring-Verband e. V. Geschäftsstelle
Große Bleiche 60-62
55116 Mainz
Tel.: 0 61 31/28 77 070
Fax: 0 61 31/28 77 099
Internet: www.factoring.de

Eigenkapital-Forum Neuer Markt der Deutschen Börse AG
Neue Börsenstraße 1
60487 Frankfurt/Main
Tel.: 069/21 01-0
Fax: 069/21 01 39 61
Internet: www.exchange.de

Institut der Deutschen Wirtschaft Innovation Market
Postfach 51 06 69
50942 Köln
Tel.: 02 21/37 65 516
Fax: 02 21/37 65 556
Internet: www.exchange.de/ innovationmarket

Senior Experten Service (SES)
Buschstraße 2, 53113 Bonn
Tel.: 02 28/2 60 90-0
Fax: 02 28/2 60 90-77
Internet: www.ses-bonn.de

Unternehmerverband mittelständische Wirtschaft e. V.
Rizzastraße 41, 56068 Koblenz
Tel.: 02 61/3 35 41
Fax: 02 61/1 76 89
Internet: www.umw.org

Vereinigung beratender Betriebs- und Volkswirte e. V.
Holstenstraße 15
25335 Elmshorn
Tel.: 0 41 21/2 52 52
Fax: 0 41 21/2 58 67
Internet: www.vbv.de

Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD)
Breite Straße 29, 10178 Berlin
Tel.: 030/203 08-15 15
Fax: 030/203 08-15 22
Internet: www.wjd.de

Bundesrechtsanwaltskammer
Littenstraße 9, 10179 Berlin
Tel.: 030/28 49 39-0
Fax: 030/28 49 39-11
Internet: www.brak.de

Alt hilft Jung e. V. Bundesarbeitsgemeinschaft der Senior-Experten
Kennedyallee 62-70
53175 Bonn
Tel.: 02 28/377-1257
Fax: 02 28/377-1258
Internet: www.alt-hilft-jung. de

Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e. V. (ASU)
Reichsstraße 17, 14052 Berlin
Tel.: 030/30 06 50
Fax: 030/30 06 55 00
Internet: www.asu.de

Bund der Selbständigen Deutscher Gewerbeverband e. V.
Platz vor dem Neuen Tor 4
10115 Berlin
Tel.: 030/28 04 91-0
Fax: 030/28 04 91-11
Internet: www.bds-dgv.de

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU)
Zittelmannstraße 22
53113 Bonn
Tel.: 02 28/91 61-0
Fax: 02 28/91 61 26
Internet: www.bdu.de

Rationalisierungs- und Innovationszentren der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)

Bundesverband der Freien Berufe
Reinhardtstraße 34
10117 Berlin
Tel.: 030/28 44 44-0
Fax: 030/28 44 44-40
Internet: www.freie-berufe.de

Bundesingenieurkammer
Kochstraße 22, 10969 Berlin
Tel.: 030/25 34 29 00
Fax: 030/25 34 29 03
Internet: www.ingenieure.de

Bundesarchitektenkammer/ Bundesgemeinschaft der Architektenkammern (KdöR)
Askanischer Platz 4
10963 Berlin
Tel.: 030/26 39 44-0
Fax: 030/26 39 44-90
Internet: www.bak.de

Bundesverband mittelständische Wirtschaft - Unternehmerverband Deutschlands e. V.
Berliner Freiheit 36
53111 Bonn
Tel.: 02 28/60 477-0
Fax: 02 28/60 477- 50
Internet: www.bvmw.org

Europaverband der Selbständigen Bundesverband Deutschland e. V.
Oberbexbacher Straße 7
66450 Bexbach
Tel.: 0 68 26/14 70, -2188
Fax: 0 68 26/5 09 04

Bundesgeschäftsstelle Berlin
Kaiser-Friedrich-Straße 90
10585 Berlin
Tel.: 030/261 91 17
Fax: 030/261 85 58
Internet: www.bvd-cedi.de

Bundesverband Deutscher Inkassounternehmen
Brennerstraße 76
20099 Hamburg
Tel.: 040/28 08 26-0
Fax: 040/28 08 26 99
Internet: www.inkasso.de

Bundesverband der Wirtschaftsberater BVW e. V.
Lerchenweg 14, 53909 Zülpich
Tel.: 0 22 52/8 13 61
Fax: 0 22 52/29 10
Internet: www.bvb-ev.de

Bundesverband Junger Unternehmen der ASU e. V. (BJU)
Reichsstraße 17, 14052 Berlin
Tel.: 030/300 65-0
Fax: 030/300 65-490
Internet: www.bju.de

Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND) e. V.
Bundesallee 210, 10719 Berlin
Tel.: 030/ 21 00 95 2-0
Fax: 030/ 21 00 95 2-34
Internet: www.business-angels.de

Deutsche Ausgleichsbank (DtA)
53170 Bonn
Infoline: 02 28/831-2400
Fax: 02 28/8 31-22 55
Intenet: www.dta.de

Deutsche Ausgleichsbank Beratungsagentur
Sarrazinstraße 11-15
12120 Berlin
Tel.: 030/850 854 111
Fax: 030/850 854 4299

Bundesnotarkammer
Burgmauer 53, 50667 Köln
Tel.: 02 21/25 68 23
Fax: 02 21/25 68 08
Internet: www.bnotk.de

Deutscher Factoring-Verband e. V. Geschäftsstelle
Große Bleiche 60-62
55116 Mainz
Tel.: 0 61 31/28 77 070
Fax: 0 61 31/28 77 099
Internet: www.factoring.de

Eigenkapital-Forum Neuer Markt der Deutschen Börse AG
Neue Börsenstraße 1
60487 Frankfurt/Main
Tel.: 069/21 01-0
Fax: 069/21 01 39 61
Internet: www.exchange.de

Institut der Deutschen Wirtschaft Innovation Market
Postfach 51 06 69
50942 Köln
Tel.: 02 21/37 65 516
Fax: 02 21/37 65 556
Internet: www.exchange.de/ innovationmarket

Senior Experten Service (SES)
Buschstraße 2, 53113 Bonn
Tel.: 02 28/2 60 90-0
Fax: 02 28/2 60 90-77
Internet: www.ses-bonn.de

Unternehmerverband mittelständische Wirtschaft e. V.
Rizzastraße 41, 56068 Koblenz
Tel.: 02 61/3 35 41
Fax: 02 61/1 76 89
Internet: www.umw.org

Vereinigung beratender Betriebs- und Volkswirte e. V.
Holstenstraße 15
25335 Elmshorn
Tel.: 0 41 21/2 52 52
Fax: 0 41 21/2 58 67
Internet: www.vbv.de

Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD)
Breite Straße 29, 10178 Berlin
Tel.: 030/203 08-15 15
Fax: 030/203 08-15 22
Internet: www.wjd.de

Bundesrechtsanwaltskammer
Littenstraße 9, 10179 Berlin
Tel.: 030/28 49 39-0
Fax: 030/28 49 39-11
Internet: www.brak.de

Industrie- und Handelskammern (IHK)
Die Adresse Ihrer zuständigen Industrie- und Handelskammer finden Sie u. a. im örtlichen Telefonverzeichnis. Eine Übersicht/Zusammenstellung aller IHK'n erhalten Sie beim:
Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT)
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel.: 030/20 308-0
Fax: 030/20 308-1000
Internet: www.diht.de

Handwerkskammern (HWK)
Die Adresse Ihrer zuständigen Handwerkskammer finden Sie u. a. im örtlichen Telefonverzeichnis. Eine Übersicht/Zusammenstellung aller HWK´n erhalten Sie beim:
Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)
Mohrenstraße 20-21
10117 Berlin
Tel.: 030/206 19-0
Fax: 030/206 19-460
Internet: www.zdh.de

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
- Zentrale -
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
Tel.: 0 61 96/ 495-1
Fax: 0 61 96/495-303
Internet: www.rkw.de

Innovationszentrum für Beschäftigung und Produktivität
14195 Berlin
Tel.: 030/88 44 80- 0
Fax: 030/88 44 80- 25

Regionale Gliederungen

RKW-Landesgruppe Baden-Württemberg

Königstraße 49
70173 Stuttgart
Postfach 10 40 62
70035 Stuttgart
Tel.: 07 11/22 99 8-0
Fax: 07 11/22 99 8-10
Internet: www.rkw-bw.de

RKW-Landesgruppe Bayern

Gustav-Heinemann-Ring 212
81739 München
Tel.: 089/ 67 36 82-0
Fax: 089/ 67 36 82-66
Internet: www.rkw-bayern.de

RKW-Landesgruppe Berlin

Rudeloffweg 9
14195 Berlin
Tel.: 030/88 44 80-0
Fax: 030/88 44 80-25
Internet: www.rkw-berlin.de

RKW-Landesgruppe Brandenburg

Zeppelinstraße 136
14471 Potsdam
Tel.: 03 31/967 45-0
Fax: 03 31/967 45-20
Internet: www.rkw-brandenburg.de

RKW-Landesgruppe Bremen

Balgebrückstraße 3-5
28195 Bremen
Tel.: 04 21/ 32 34 64-0
Fax: 04 21/32 62 18
Internet: www.rkw-bremen.de

RKW-Landesgruppe Hamburg

Hammer Steindamm 40
22089 Hamburg
Tel.: 040/20 94 16-0
Fax: 040/20 94 16-50
Internet: www.rkw-nord.de

RKW-Landesgruppe Hessen

Düsseldorfer Str. 40
65760 Eschborn
Tel.: 0 61 96/495-357
Fax: 0 61 96/495-368
Internet: www.rkw-hessen.de

RKW-Landesgruppe Mecklenburg-Vorpommern

Beratungsaufgaben werden von der RKW-Nord in Hannover wahrgenommen
Tel.: 05 11/338 03-0
Fax: 05 11/338 03-38

RKW-Landesgruppe Niedersachsen

Friesenstraße 14
30161 Hannover
Tel.: 05 11/338 03-0
Fax: 05 11/338 03-38
Internet: www.rkw-nord.de

RKW-Landesgruppe Nordrhein-Westfalen

Sohnstraße 70
40237 Düsseldorf
Tel.: 02 11/68 00 1-0
Fax: 02 11/ 68 00 1-68/69
Internet:www.rkw-nrw.de

Die Beratungsaufgaben des RKW in Rheinland Pfalz werden wahrgenommen von
IMG Innovations-Management GmbH
Neutorstraße 1 A
55166 Mainz
Tel.: 0 61 31/95 80 911
Fax: 0 61 31/95 80 999
Internet: www.img-mainz.de

RKW-Landesgruppe Sachsen

Hauptsitz - World Trade Center Dresden
Freiberger Straße 35
01067 Dresden
Tel.: 03 51/83 22 30
Fax: 03 51/83 22-400
Internet: www.rkw-sachsen.de

RKW-Landesgruppe Sachsen-Anhalt

Tismarstraße 20
39108 Magdeburg
Tel.: 03 91/7 36 19-0
Fax: 03 91/7 36 19- 32
Internet: www.rkw-sachsenanhalt.de

RKW-Geschäftsstelle Saarland

(Die Aufgaben der RKW-Geschäftsstelle Saarland werden von der Zentrale für Produktivität und Technologie Saar e. V./ZPT wahrgenommen)
Franz-Josef-Röder-Straße 9
66119 Saarbrücken
Tel.: 06 81/95 20 444
Fax: 06 81/58 46 125
Internet: www.zpt.de

RKW-Landesgruppe Schleswig-Holstein

Dammstraße 32
24103 Kiel
Tel.: 04 31/557 37-0
Fax: 04 31/557 37-70
Internet: www.rkw-nord.de

RKW-Landesgruppe Thüringen

Europaplatz 5
99091 Erfurt
Postfach 101419
99014 Erfurt
Tel.: 03 61/744 73 08
Tel.: 03 61/744 73-301 (GF)
Fax: 03 61/744 73 07
Internet: www.rkw.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Förderdatenbank – im Internet:
www.bmwi.de

BMWi Förderberatung:
Tel.: 030/20 14-76 49/55
Fax: 030/20 14-70 33

Deutsche Ausgleichsbank (DtA)
Ludwig-Erhard-Platz 1-3
53179 Bonn
Info-Line 02 28/8 31-2400
Fax: 02 28/8 31-2225
Internet: www.dta.de

Deutsche Ausgleichsbank Niederlassung Berlin
Sarrazinstraße 11-15
12159 Berlin
Tel.: 030 /8 50 85-0
Fax: 030/8 50 85-42 99

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
Palmengartenstraße 5-9
60325 Frankfurt/Main
Tel.: 069/74 31-3747
Fax: 069/74 31 29 44
Internet: www.kfw.de

Kreditanstalt für Wiederaufbau,

Beratungszentren der Deutschen Ausgleichsbank (DtA)

Neben der Gewährung von Förderkrediten informiert die Deutsche Ausgleichsbank "vor Ort" über öffentliche Fördermöglichkeiten. Erkundigen Sie sich bitte nach den Beratungszeiten.

Baden-Württemberg

Industrie- und Handelskammer (IHK) Heilbronn
Rosenbergstraße 8, 74072 Heilbronn
Herr Thomas Leykauf
Tel.: 0 71 31/96 77-174
Fax: 0 71 31/96 77-119

Handwerkskammer Heilbronn
Allee 76, 74072 Heilbronn
Herr Toni Gmyrek
Tel.: 0 71 31/791-170
Fax: 0 71 31/791-200

IHK Rhein-Neckar Hauptgeschäftsstelle Heidelberg
Hans Böckler Straße 4, 69115 Heidelberg
Frau Stefanie Niebel
Tel.: 0 62 21/90 17-41
Fax: 0 62 21/91 17-85

Handwerkskammer Mannheim
B 1, 1-2, 68159 Mannheim
Herr Hans-Bernd von Vietsch
Tel.: 06 21/1 80 02-150
Fax: 06 21/1 80 02-152

Industrie- und Handelskammer Ulm
Olgastraße 101, 89073 Ulm
Frau Birgit Kress
Tel.: 07 31/173-160
Fax: 07 31/173-173

Handwerkskammer Ulm
Olgastraße 72, 89073 Ulm
Frau Bärbel Kretschmar
Tel.: 07 31/14 25-351
Fax: 07 31/14 25-552

Bayern

IHK für Augsburg und Schwaben
Stettenstraße 1+3, 86150 Augsburg
Francoise Porwol
Tel.: 08 21/31 62-392
Fax: 08 21/31 62-179

Handwerkskammer für Schwaben
Siebentischstraße 58, 86161 Augsburg
Herr Leo Atzenhofer
Tel.: 08 21/5 60 06-213
Fax: 08 21/5 60 06-216

IHK für München und Oberbayern
Veranstaltungsort:
Gollierstraße 70, 80339 München
Herr Klaus Hofbauer
Tel.: 089/51 16-479
Fax: 089/51 16-8479

IHK Nürnberg für Mittelfranken
Hauptmarkt 25-27, 90403 Nürnberg
Herr Joachim Czerney
Tel.: 09 11/13 35 377
Fax: 09 11/13 35 333

Handwerkskammer für Mittelfranken in Nürnberg
Sulzbacher Straße 11-15, 90489 Nürnberg
Frau Sonja Gekas
Tel.: 09 11/53 09 242
Fax: 09 11/53 09 181

Berlin

Deutsche Ausgleichsbank
Niederlassung Berlin
Sarrazinstraße 11-15, 12159 Berlin
DtA Tagesberater
Tel.: 030/8 50 85-0
Fax: 030/8 50 85-4299

Brandenburg

Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) Beratungszentrum Cottbus
Bahnhofstraße 14, 03046 Cottbus
Herr Heinrich Weißhaupt
Tel.: 03 55/780 43-0
Fax: 03 55/780 43-29

ILB Beratungszentrum Eberswalde Im Technologie- und Gewerbepark Eberswalde (TGE)
Carl-von-Linde-Straße 6, 16225 Eberswalde
Frau Cornelia Malinowski
Tel.: 0 33 34/27 78-0
Fax: 0 33 34/27 78-29

ILB Beratungszentrum Frankfurt/Oder
Im Technologiepark 1
15236 Frankfurt (Oder)
Frau Carola Jahns
Tel.: 03 35/557-1530
Fax: 03 35/557-1549

ILB Beratungszentrum Luckenwalde
Haag 17, 14943 Luckenwalde
Frau Monika Richter
Tel.: 0 33 71/69 29-14
Fax: 0 33 71/69 29-29

ILB Beratungszentrum Neuruppin
Fehrbelliner Str. 2, 16816 Neuruppin
Herr Klaus Seidel
Tel.: 0 33 91/45 16-0
Fax: 0 33 91/45 16 29

ILB Beratungszentrum Potsdam
Steinstraße 104-106, 14480 Potsdam
Dr. Hartmut Prochnow, Heike Schüler
Tel.: 03 31/660-16 91
Fax: 03 31/660-16 90

Hamburg

Handelskammer Hamburg
Adolphsplatz 1, 20457 Hamburg
Herr Gerhard Guder, Frau Sonja Gabers
Tel.: 040/36 138-390
Fax: 040/36 138-299

Handwerkskammer Hamburg
Holstenwall 12, 20355 Hamburg
Herr Jörg Hansen
Tel.: 040/35 905-206
Fax: 040/35 905-363

Hessen

IHK Frankfurt am Main
Börsenplatz 4, 60313 Frankfurt am Main
Herr Michael Höppner
Tel.: 069/21 97-1277
Fax: 069/21 97-1485

Handwerkskammer Rhein-Main
Bockenheimer Landstraße 21
60325 Frankfurt am Main
Herr Reiner Markert
Tel.: 069/971 72-150
Fax: 069/971 72 51-5150

Investitionsbank Hessen AG Beratungszentrum für Wirtschaftsförderung
Opernplatz 2, 60313 Frankfurt a. M.
Dr. Gerhard Bauer, Barbara Scheu
Tel.: 069/13 38 50-21
Fax: 069/13 38 50-55

Handwerkskammer Kassel
Scheidemannplatz 2, 34117 Kassel
Frau Gisela Schirmer
Tel.: 05 61/7 88 81 54
Fax: 05 61/7 88 81 72

IHK Kassel
Kurfürstenstraße 9, 34117 Kassel
Herr Eugen Knoth
Tel.: 05 61/7 89 12 00
Fax: 05 61/7 89 12 90

IHK Gießen-Friedberg Hauptgeschäftsstelle Gießen
Lonystraße 7, 35390 Gießen
Frau Anne Ernst
Tel.: 06 41/79 54-143
Fax: 06 41/79 84-249

Handwerkskammer Wiesbaden Berufsbildungs- und Technologiezentrum (BTZ) Lahn-Dill
Dillufer 40, 35576 Wetzlar
Frau Ilona Wolf
Tel.: 06 11/136-145
Fax: 06 11/136-176

Mecklenburg-Vorpommern

IHK zu Neubrandenburg Zweigstelle Greifswald
Domstraße 39a, 17489 Greifswald
Frau Angelika Seidel
Tel.: 0 38 34/26 03
Fax: 0 38 34/89 78 98

IHK zu Neubrandenburg
Katharinenstraße 48
17033 Neubrandenburg
Dörthe Gaschler, Michael Schreiber
Tel.: 03 95/5 59 73 01
Fax: 03 95/5 59 75 13

Industrie- und Handelskammer Rostock
Ernst-Barlach-Straße 1-3
18055 Rostock
Herr Fred Schneider
Tel.: 03 81/33 82 20
Fax: 03 81/33 81 09

IHK zu Schwerin
Schloßstraße 17, 19053 Schwerin
Herr Hartmut Quilitz
Tel.: 03 85/5 10 31 33
Fax: 03 85/5 10 31 36

Niedersachsen

Handwerkskammer Hannover
Berliner Allee 17, 30175 Hannover
Herr Jörg Hagemann
Tel.: 05 11/3 48 59-62/-63
Fax: 05 11/3 48 59-32

IHK Osnabrück–Emsland
Neuer Graben 38, 49074 Osnabrück
Karin Teismann, Ruth Bünemann
Tel.: 05 41/35 35 13
Fax: 05 41/35 35 12

Oldenburgische Industrie- und Handelskammer
Moslestraße 6, 26122 Oldenburg
Herr Michael Hansing
Tel.: 04 41/22 20 402
Fax: 04 41/22 20 444

Handwerkskammer Oldenburg
Theaterwall 32, 26122 Oldenburg
Herr Dieter Schimmelpfennig
Tel.: 04 41/23 22 35
Fax: 04 41/23 22 72

Handwerkskammer für Ostfriesland
Straße des Handwerks 2, 26603 Aurich
Herr Peter Ulrich Kromminga
Tel.: 0 49 41/17 97 54
Fax: 0 49 41/17 97 50

Nordrhein-Westfalen

IHK zu Aachen
Theaterstraße 6-10, 52062 Aachen
Herr Reinhard Bohrmann
Tel.: 02 41/44 60-290
Fax: 02 41/44 60-153

Handwerkskammer Aachen
Sandkaulbach 21, 52062 Aachen
Herr Dieter Zilleken
Tel.: 02 41/471-178
Fax: 02 41/471-131

Deutsche Ausgleichsbank
Kronprinzenstraße 10, 53173 Bonn
DtA Tagesberater
Tel.: 02 28/831-30 03
Fax: 02 28/831-30 04

IHK Ostwestfalen zu Bielefeld
Elsa-Brandström-Str. 1-3, 33602 Bielefeld
Herr Thomas Mikulsky
Tel.: 05 21/554-239
Fax: 05 21/554-109

IHK Lippe zu Detmold
Leonardo-da-Vinci-Weg 2, 32760 Detmold
Frau Elke Stinski
Tel.: 0 52 31/76 01-30
Fax: 0 52 31/76 01-80 30

IHK Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld
Obernstraße 48, 33602 Bielefeld
Frau Ana Cristina Lavrador
Tel.: 05 21/56 08 411
Fax: 05 21/56 08 199

Südwestfälische IHK zu Hagen
Bahnhofstraße 18, 58095 Hagen
Rudolf Wittig, Gerhard Brauckmann
Tel.: 0 23 31/390-346, -282
Fax: 0 23 31/390-362

Handwerkskammer Arnsberg Betriebsberatungsstelle Olpe
Martinstraße 10, 57462 Olpe
Herr Uwe Hackler
Tel.: 0 27 61/93 68 50
Fax: 0 27 61/93 68 55
Herr Hubertus Wortmann
Tel.: 0 29 31/87 71 39
Fax: 0 29 31/87 71 60

Industrie- und Handelskammer Siegen
Koblenzer Straße 121, 57072 Siegen
Herr Rolf Kettler
Tel.: 02 71/3 30 21 36
Fax: 02 71/3 30 24 00
Herr Hermann-Josef Frohne
Tel.: 0 27 61/94 45 20
Fax: 0 27 61/94 45 40

Rheinland-Pfalz

Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz
Wilhelm-Theodor-Römheld-Straße 22
55130 Mainz
Frau Monika Hertel
Tel.: 0 61 31/98 53 50
Fax: 0 61 31/98 53 99

Industrie- und Handelskammer Trier
Herzogenbuscher Str. 10
54292 Trier
Frau Brunhilde Steffes
Tel.: 06 51/9 77 75 20
Fax: 06 51/9 77 75 05

Handwerkskammer Trier
Loebstraße 18, 54292 Trier
Herr Rainer Thielen
Tel.: 06 51/20 71 30
Fax: 06 51/20 72 15

Sachsen

IHK Chemnitz-Plauen-Zwickau
Straße der Nationen 25, 09111 Chemnitz
Frau Ingeborg Bluhm
Tel.: 03 71/69 00-340
Fax: 03 71/69 00-777

Bürgschaftsbank Sachsen GmbH
Anton-Graff-Straße 20, 01309 Dresden
DtA Bonn Frau Gisela Pesch
Tel.: 02 28/831-25 04
Fax: 02 28/831-21 66

Industrie- und Handelskammer Dresden Geschäftsstelle Görlitz
Jakobstraße 14 , 02826 Görlitz
Herr Frank Großmann
Tel.: 0 35 81/42 12 21
Fax: 0 35 81/42 12 15

Industrie- und Handelskammer Leipzig
Goerdelerring 5, 04109 Leipzig
Herr Dr. Werner Hain
Tel.: 03 41/1 26 714 01
Fax: 03 41/1 26 714 22

Wirtschaftsförderung Anhalt GmbH
Ackerstraße 6a, 06842 Dessau
Frau Annerose Schulz
Tel.: 03 40/8 82 50-76
Fax: 03 40/8 82 50-83

IHK Halle-Dessau
Franckestraße 5, 06110 Halle
Herr Karl-Joachim Enge,
Frau Christina Held
Tel.: 03 45/21 26-269, -285
Fax: 03 45/20 29 649

Berufsbildungszentrum der Handwerkskammer Magdeburg
Harzburger Str. 13
39118 Magdeburg-Lemsdorf
Frau Rita Speer
Tel.: 03 91/6 26 82 71
Fax: 03 91/6 26 81 10

Amt für Wirtschafts- und Fremdenverkehrsförderung
Domplatz 9, 06217 Merseburg
Frau Andrea Haak, Frau Gabriele Zanner,
Herr Dr. Steffen Eichner
Tel.: 0 34 61/40 10 25
Fax: 0 34 61/40 10 12

IGZ Altmarkkreis Salzwedel
Bahnhofstraße 6, 29410 Salzwedel
Frau Ursula Junge, Frau Sylvia Stummer
Tel.: 0 39 01/84 55-25,-45
Fax: 0 39 01/84 56 71

Gesellschaft f. Wirtschaftsförderung Aschersleben-Staßfurt mbH
Großer Markt 9, 39418 Staßfurt
Frau Marion Kallas
Tel.: 0 39 25/93 01 24
Fax: 0 39 25/93 01 25

Amt für Wirtschaftsförderung
Hospitalstraße 1-2, 39576 Stendal
Frau Renate Bethkenhagen
Tel.: 0 39 31/60 77 79
Fax: 0 39 31/21 30 60

Schleswig-Holstein

IHK zu Kiel
Lorentzendamm 24, 24103 Kiel
Hans-Georg Billmann, Thomas Balk
Tel.: 04 31/51 94-276
Fax: 04 31/51 94-565

IHK zu Flensburg
Heinrichstraße 28-34, 24937 Flensburg
Herr Volker Seeger
Tel.: 04 61/8 06-132
Fax: 04 61/8 06-232

IHK zu Lübeck
Fackenburger Allee 2, 23554 Lübeck
Frau Nicole Kerling
Tel.: 04 51/60 06-252
Fax: 04 51/60 06-4252

Thüringen

IHK Erfurt Service-Center
Weimarsche Straße 45, 99099 Erfurt
Frau Patricia Reum
Tel.: 03 61/34 84-213
Fax: 03 61/34 84-979

Handwerkskammer Ostthüringen
Handwerksstraße 5, 07545 Gera
Frau Hannelore Kluhe
Tel.: 03 65/8 22 51 11
Fax: 03 65/8 00 48 30

IHK Erfurt Geschäftsstelle Nordhausen
Wallrothstraße 4, 99734 Nordhausen
Herr Udo Rockmann
Tel.: 0 36 31/90 82 10
Fax: 0 36 31/90 82 15

IHK Südthüringen
Hauptstr. 33, 98529 Suhl
Herr Reinhard Löffler
Tel.: 0 36 81/3 62-0
Fax: 0 36 81/3 62 100

Investitionsbanken, Förderinstitute und Bürgschaftsbanken der Bundesländer

Verband der Bürgschaftsbanken
Adenauerallee 148
53113 Bonn
Tel.: 02 28/9 76 88 86
Fax: 02 28/9 76 88 82
Internet: www.vdb-info.de

Baden-Württemberg

Landeskreditbank Baden-Württemberg Förderbank
Friedrichstraße 24
70174 Stuttgart
Tel.: 07 11/122-0
Fax: 07 11/122-21 12
Internet: www.l-bank.de

Bürgschaftsbank Baden-Württemberg
Werastraße 15
70182 Stuttgart
Tel.: 07 11/16 45 6
Fax: 07 11/16 45 777
Internet: www.buergschaftsbank.de

Bayern

Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA)
Königinstraße 17
80539 München
Tel.: 089/21 24-0
Fax: 089/21 24-2440
Internet: www.lfa.de

Bayerische Garantiegesellschaft mbh für mittelständische Beteiligungen
Bruderstraße 7
80538 München
Tel.: 089/21 98 25 41
Fax: 089/21 98 25 33

Kredit-Garantiegemeinschaft des Bayerischen Handwerks GmbH
Max-Joseph-Straße 4
80333 München
Tel.: 089/54 58 57-0
Fax: 089/54 58 57-25
Internet: www.baybg.de

Kreditgarantiegemeinschaft für den Handel in Bayern GmbH
Brienner Straße 45 II
80333 München
Tel.: 089/55 11 18-136
Fax: 089/59 41 86
Internet: www.kgg-handel.de

Kreditgarantiegemeinschaft des Hotel- und Gaststättengewerbes in Bayern GmbH
Königinstraße 17
80333 München
Tel.: 089/21 24-0
Fax: 089/21 24-24 40
Internet: www.lfa.de

Kreditgarantiegemeinschaft des Bayerischen Gartenbaues GmbH
Königinstraße 17
80539 München
Tel.: 089/21 24-0
Fax: 089/21 24-24 40
Internet: www.lfa.de

Berlin

Investitionsbank Berlin
Abt. IB3 – Wirtschaftsförderung –
Bundesallee 210
10719 Berlin
Tel.: 030/21 25-47 47
Fax: 030/21 25-46 46
Internet: www.investitionsbank.de

BBB Bürgschaftsbank zu Berlin-Brandenburg GmbH
Leibnizstraße 11-13
10625 Berlin
Tel.: 030/31 10 04-0
Fax: 030/31 10 04-55
Internet: www.buergschaftsbank-berlin.de

Brandenburg

InvestitionsBank des Landes Brandenburg (ILB)
Steinstraße 104-106
14480 Potsdam
Tel.: 03 31/6 60-0
Fax: 03 31/6 60-12 34
Internet: www.ilb.de

Bürgschaftsbank Brandenburg GmbH
Steinstraße 104-106
14480 Potsdam
Tel.: 03 31/649 63 0
Fax: 03 31/649 63 21
Internet: www.buergschaftsbank-brandenburg.de

Bremen

Bürgschaftsbank des bremischen Handwerks GmbH
Ansgaritorstraße 24
28195 Bremen
Tel.: 04 21/30 50 0-39
Fax: 04 21/30 50 0-10

Bürgschaftsbank Bremen GmbH
Balgebrückstraße 3-5
28195 Bremen
Tel.: 04 21/33 52 33
Fax: 04 21/33 52 355
Internet: www.buergschaftsbank-bremen.de

Hamburg

Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH
Habichtstraße 41
22305 Hamburg
Tel.: 040/61 17 00-0
Fax: 040/61 17 00-29
Internet: www.bg-hamburg.de

Hessen

Investitionsbank Hessen AG
Abraham-Lincoln-Straße 38-42
65189 Wiesbaden
Tel.: 06 11/774-0
Fax: 06 11/774-265
Internet: www.hlt.de

Bürgschaftsbank Hessen GmbH Kreditgarantiegemeinschaft
Bahnhofstraße 63
65185 Wiesbaden
Tel.: 06 11/15 07 0
Fax: 06 11/15 07 22
Internet: www.bb-h.de

Mecklenburg-Vorpommern

Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern
Werkstraße 213
19061 Schwerin
Tel.: 03 85/63 63-0
Fax: 03 85/63 63-12 12
Internet: www.lfi-mv.de

Bürgschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern GmbH
Am Grünen Tal 19
19063 Schwerin
Tel.: 03 85/39 555-0
Fax: 03 85/39 555-36
Internet: www.buergschaftsbank-mv.de

Niedersachsen

Niedersächsische Landestreuhandstelle für Wirtschaftsförderung
Hamburger Allee 4
30161 Hannover
Tel.: 05 11/361-5780, -5781
-5782, -5783, -5785
oder -5786
Fax: 05 11/361-5706
Internet: www.lts-nds.de

Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB) GmbH
Schiffgraben 33
30175 Hannover
Tel.: 05 11/33 70 5-0
Fax: 05 11/33 70 555
Internet: www.nbb-hannover.de

Nordrhein-Westfalen

INVESTITIONS-BANK NRW
Zentralbereich der Westdeutschen Landesbank
Friedrichstraße 56
40217 Düsseldorf
Tel.: 02 11/82-609
Fax: 02 11/82-6 92 19
Internet: www.ibnrw.de

Bürgschaftsbank NRW GmbH
Hellersbergstraße 18
41460 Neuss
Tel.: 0 21 31/51 07-0
Fax: 0 21 31/51 07-2 22
Internet: www.bb-nrw.de

Rheinland-Pfalz

Kredit-Garantiegemeinschaft des rheinland-pfälz. Handwerks GmbH
Am Altenhof 15
67655 Kaiserslautern
Tel.: 06 31/36 77 132
Fax: 06 31/36 77 180

Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) GmbH
Wilhelm-Theodor-Römheld-Straße 22
55130 Mainz
Tel.: 0 61 31/985 0
Fax: 0 61 31/985 198
Internet: www.isb-rip.de

Saarland

Saarländische Investitionskreditbank AG (SIKB)
Johannisstraße 2
66111 Saarbrücken
Tel.: 06 81/30 33-0
Fax: 06 81/30 33-100
Internet: www.sikb.de

Bürgschaftsgesellschaft des saarländischen Handwerks mbH
Johannisstraße 2
66111 Saarbrücken
Tel.: 06 81/30 33-0
Fax: 06 81/30 33-100
Internet: www.bghw-saar.de

Bürgschaftsbank Saarland GmbH Kreditgarantiegemeinschaft für Industrie und Handel
Johannisstraße 2
66111 Saarbrücken
Tel.: 06 81/30 33 0
Fax: 06 81/30 33 100
Internet: www.bbs-saar.de

Sachsen

Sächsische Aufbaubank GmbH
Pirnaische Straße 9
01069 Dresden
Tel.: 03 51/49 10-0
Fax: 03 51/49 10-40 00
Internet: www.sab.sachsen.de

Bürgschaftsbank Sachsen GmbH
Anton-Graff-Straße 20
01309 Dresden
Tel.: 03 51/44 09-0
Fax: 03 51/44 09-150
Internet: www.bbs-sachsen.de

Sachsen-Anhalt

Landesförderinstitut Sachsen-Anhalt
- Geschäftsbereich der Norddeutschen Girozentrale
Mitteldeutsche Landesbank -
Harnackstraße 3
39104 Magdeburg
Tel.: 03 91/589-17 45
Fax: 03 91/589-17 54
Internet: www.lfi-lsa.de

Bürgschaftsbank Sachsen-Anhalt GmbH
Große Diesdorfer Straße 228
39108 Magdeburg
Tel.: 03 91/73 752-0
Fax: 03 91/73 752-35
Internet: www.bbs-sachsen-anhalt.de

Schleswig-Holstein

Investitionsbank Schleswig-Holstein
Zentralbereich der Landesbank
Schleswig-Holstein Girozentrale
Fleethörn 29-31
24103 Kiel
Tel.: 04 31/900-33 33
Fax: 04 31/900-35 30
Internet: www.ibank-sh.de

Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein GmbH
Muhliusstraße 38
24103 Kiel
Tel.: 04 31/59 38-0
Fax: 04 31/59 38-160
Internet: www.buergschaftsbank-sh.de

Thüringen

Thüringer Aufbaubank
Europaplatz 5
99091 Erfurt,
Tel.: 03 61/74 47-0
Fax: 03 61/74 47-201
Internet: www.tab.th-online.de

Bürgschaftsbank Thüringen GmbH
Hirschlachufer 72
99084 Erfurt
Tel.: 03 61/21 35-0
Fax: 03 61/21 35-100
Internet: www.bb-thueringen.de

Überregional

Bundeskreditgarantiegemeinschaft des Handwerks
Mohrenstraße 20/21
10117 Berlin
Tel.: 030/206 19-193
Fax: 030/206 19-454

Bürgschaftsbank für Sozialwirtschaft GmbH
Brückenstraße 17
50667 Köln
Tel.: 02 21/92 16 01 0
Fax: 02 21/92 16 01 20
Internet: www.bbfs.de

Länderwirtschaftsministerien und Senatsverwaltungen

Wirtschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg
Postfach 10 34 51
70029 Stuttgart
Theodor-Heuss-Straße 4
70174 Stuttgart
Tel.: 07 11/123-0
Fax: 07 11/123-2126
Internet: www.wm.baden-wuerttemberg.de

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie
Prinzregentenstraße 28
80538 München
Tel.: 089/2162-01
Fax: 089/2162-2760
Internet: www.stmwvt.bayern.de

Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie des Landes Berlin
Martin-Luther-Straße 105
10820 Berlin
Tel.: 030/90 13-0
Fax: 030/90 13-75 68
Internet: www.berlin.de/senwib

Ministerium für Wirtschaft, des Landes Brandenburg
Heinrich-Mann-Allee 107
14473 Potsdam
Tel.: 03 31/866-0
Fax: 03 31/866-15 83
Internet: www.brandenburg.de/land/mw

Der Senator für Wirtschaft und Häfen der Freien Hansestadt Bremen
Zweite Schlachtpforte 3
28195 Bremen
Tel.: 04 21/361-0
Fax: 04 21/361-87 17
Internet: www.europa-bremen.de

Wirtschaftsbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg
Alter Steinweg 4
20459 Hamburg
Tel.: 040/42 841-0
Fax: 040/42 841-16 20
Internet: www.hamburg.de

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
Kaiser-Friedrich-Ring 75
65185 Wiesbaden
Tel.: 06 11/815-0
Fax: 06 11/815-22 25
Internet: www.hessen.de/wirtschaft

Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern
Johann-Stelling-Straße 14
19053 Schwerin
Tel.: 03 85/588-0
Fax: 03 85/588-58 61/62
Internet: www.wm.mv-regierung.de

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr
Friedrichswall 1
30159 Hannover
Tel.: 05 11/120-0
Fax: 05 11/120-57 72/57 73
Internet: www.mw.niedersachsen.de

Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen
Haroldstraße 4
40213 Düsseldorf
Tel.: 02 11/837-02
Fax: 02 11/837-2200
Internet: www.mvmtv.nrw.de

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz
Stiftsstraße 9
55116 Mainz
Tel.: 0 61 31/16-22 20
Fax: 0 61 31/16-21 74
Internet: www.mwvlw.rpl.de

Ministerium für Wirtschaft und Finanzen des Saarlandes
Am Stadtgraben 6-8
66111 Saarbrücken
Tel.: 06 81/501-00
Fax: 06 81/501-15 87
Internet: www.saarland.de

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit
Wilhelm-Buck-Straße 2
01097 Dresden
Tel.: 03 51/564-0
Fax: 03 51/564-81 89
Internet: www.sachsen.de

Ministerium für Wirtschaft und Technologie des Landes Sachsen-Anhalt
Wilhelm-Höpfner-Ring 4
39116 Magdeburg
Tel.: 03 91/567-01
Fax: 03 91/567-4450
Internet: www.mw.sachsen-anhalt.de

Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 94
24105 Kiel
Tel.: 04 31/988-0
Fax: 04 31/988-47 00
Internet: www.schleswig-holstein.de

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur
Max-Reger-Straße 4-8
99096 Erfurt
Tel.: 03 61/37 97-999
Fax: 03 61/37 97-990
Internet: www.th-online.de

Ausgewählte Internet-Adressen

Wer?	Was?	Wo?
Förderprogramme/Finanzierung		
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)	• Förderdatenbank des Bundes • aktuelle Förderprogramme für die gewerbliche Wirtschaft • Links, Termine, Aktuelles etc.	www.bmwi.de
Deutsche Ausgleichsbank (DtA)	• DtA-Programme	www.dta.de
Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	• KfW-Programme	www.kfw.de
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)	• Forschungsförderung	www.bmbf.de
Verband der Bürgschaftsbanken	• Ausfallbürgschaften und Beteiligungsgarantien	www.vdb-info.de
Bundesverband Deutscher Leasing-Gesellschaften (BDL)	• Adressen von über 120 Leasinggesellschaften	www.bdl-leasing-verband.de
Kapitalbeteiligungen		
Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e. V.	• Verzeichnis über Beteiligungsgesellschaften	www.bvk-ev.de
Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft der Deutschen Ausgleichsbank	• Technologie-Beteiligungen	www.tbgbonn.de
Deutsches Eigenkapitalforum	• Vermittlung von Kontakten zwischen Eigenkapitalsuchenden und Beteiligungskapitalanbietern	www.exchange.de/ekforum/index_d.html
Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND)	• Kontaktvermittlung zwischen Gründern und Business Angels	www.business-angels.de
Beratung		
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BdU)	• Datenbank mit Adressen von Unternehmensberatern	www.bdu.de
Vereinigung beratender Betriebs- und Volkswirte e. V.	• Hinweise zu Existenz- und Aufbauberatung, Unternehmensbörse	www.vbv.de
Deutsche Ausgleichsbank "Runde Tische"	• Liste der "Runden Tische" unter "Beratung" und "Sicherung"	www.dta.de
Senior Experten Service (SES)	• Vermittlung von Beratern/Experten	www.ses-bonn.de
"nexxt"-Initiative Unternehmensnachfolge	• Informationen für Nachfolger und Unternehmer • Links zu Aktionspartnern	www.nexxt.org
Steinbeis Tansferzentrum Mittelstandsberatung	• Unterstützung und Beratung zu wirtschaftlichen Fragen	www.stzm.de/mainframe.htm
Alt hilft Jung e. V.	• Vermittlung von Seniorexperten/Beratern	www.althilftjung.de
Brancheninformationen		
Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln	• Betriebsvergleiche, Markt- und Unternehmensanalysen	www.ifhkoeln.de/
Statistisches Bundesamt	• Statistisches Material zu verschiedenen Branchen	www.statistik-bund.de
Genios Wirtschaftsdatenbank	• Wirtschaftsdatenbank (kostenpflichtig)	www.genios.de
GfK-AG, Ipsos SA, Sifo Interactiv. u. a.	• internationale Online-Nutzungsdaten zu Internet und digitalen Medien	www.mmxieurope.com
Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)	• Informationen zum deutschen Handwerk	www.zdh.de www.handwerk.de
Deutscher Multimediaverband	• Multimedia Daten	www.dmmv.de

Wer?	Was?	Wo?
Export/Außenwirtschaft		
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)	• Außenwirtschaftsportal iXPOS • Serviceangebote und Dienstleistungen zur Unterstützung von Auslandsgeschäften	www.ixpos.de
Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V.	• nationale und internationale Messen	www.auma.de
Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai)	• umfangreiches Informationsangebot über Auslandsmärkte	www.bfai.com
Auswärtiges Amt	• Länderinformationen	www.auswaertigesamt.de
Bundesverband des Deutschen Exporthandels	• Datenbank über Aktivitäten der Mitglieder	www.bdex.de
AKA Ausfuhrkreditgesellschaft mbH	• Exportkredite, Bürgschaften u. a.	www.akabank.de
Europäische Info Center (Eic)	• Netzwerk der deutschen Euro Info Center • Unternehmenskooperationen	www.eic.de
Ausschreibungen und öffentliche Aufträge		
Bundesausschreibungsblatt	• Online-Recherchemöglichkeiten von öffentlichen Ausschreibungen	www.bundesausschreibungsblatt.de
Branchendienst "Bauwirtschaftliche Informationen"	• bundesweite Recherche zu aktuellen Ausschreibungen für die Bauwirtschaft	www.bauwi.de
Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai)	• Informationen zu internationalen Ausschreibungen	www.bfai.com
Staatsanzeiger/Ausschreibungsblätter	• öffentliche Ausschreibungen mehrerer Bundesländer	www.ausschreibungs-abc.de/
Tenders Electronic Daily Elektronische Version des Supplement S des Amtsblattes der Europäischen Union	• Ausschreibungen der EU	http://ted.eur-op.eu.int/ojs/html/index2.htm
Weltbank	• Ausschreibungen der Weltbank	www.worldbank.org/html/extdr/business/rfps.htm
Recht und Steuern		
Deutscher Anwaltverein	• Anwaltsuchservice	www.anwaltauskunft.de
Steuerberaterverband e. V.	• Steuerberatersuchservice	www.dstv.de
Forum Deutsches Recht	• Rechtssprechungen, aktuelle Entwicklungen	www.recht.de
Industrie- und Handelskammer Aachen	• Musterverträge zu Personal, Lieferanten, Gesellschaften u.a.	www.ihk-aachen.de
Jur-online Saarbrücken	• Rechtsdatenbanken	www.jur-online.de
AOK	• Personalrechtsdatenbank zu Sozialversicherung, Lohnsteuer, Arbeitsrecht-Urteile usw.	www.aok.de/bundesverband/index.htm
Wirtschaftsauskünfte		
Bundesverband Deutscher Inkassounternehmen e. V.	• Informationen über Inkasso • Links zu Mitgliedsunternehmen	www.inkasso.de
Deutscher Factoring-Verband e. V.	• Informationen über Factoring, Liquidität, Mahnwesen usw.	www.factoring.de
BÜRGEL Gruppe	• Wirtschaftsauskünfte • Inkasso	www.buergel.de/00.html
Creditreform	• Wirtschaftsauskünfte • Inkasso • Firmenprofile	www.creditreform.de
Kreditschutzverein für Industrie, Handel und Dienstleistung e. V.	• Forderungsmanagement	www.ihd.de

Index

A

Absatz 9, 13, 17,
Abschreibung 10, 11, 26, 29, 40, 43, 68
Ausgaben 11, 12, 40, 41, 42
Außenfinanzierung 45

B

Beratungsförderung 79, 85
Beratungszentren (DtA) 77, 86 ff.
Beschleunigungsgesetz 56
Beteiligungen 45
Beteiligungsfonds Ost 44, 79
Beteiligungsprogramme 46 ff.
Betriebsabrechnungsbogen 29
-ergebnis 10, 24, 26
-leistung 8, 20
-vergleich 19
Bonitätsprüfung 54 ff., 57
Bürgschaftsbanken 88 ff.
Branche 6, 11 ff., 19, 43, 59
Branchenberichte 14, 78
-entwicklung 13
-information 13, 14 ff.
-kennziffern 15
Bürgschaften 45, 47, 63

C

Cash-flow 43, 45, 68
Controlling 3, 4, 7 ff., 20, 42
Coaching-Programme (RKW) 78

D

DtA-Betriebsmitteldarlehen 46
DtA-Existenzgründungsprogramm 46
DtA-Technologie-Beteiligungs-programm 47

E

Eigenkapital 3, 4, 7, 12, 39 ff., 62, 67
-ausstattung 44 ff.
-ergänzungsprogramm 44, 46, 79
-rendite 39
Einnahmen 11, 12, 40, 41
Ergebnisplan 9, 10, 11
ERP-Beteiligungsprogramm 44, 46
ERP-Eigenkapitalhilfe-Programm 44, 46, 48, 80
ERP-Existenzgründungsprogramm 46
ERP-Innovationsprogramm 47
ERP-Regionalförderprogramm 46
ERP-Umweltprogramm 47

F

Factoring 41, 54, 58, 70
Finanzbedarf 3 ff., 39
-kraft 7 ff.
-planung 40
Finanzierung 22, 67
Finanzierungsbedarf 44
-möglichkeiten 43 ff.
Finanzmanagement 5, 11, 17, 39 ff.
Förderinstitute 88 ff.
-mittel 22, 48
-programme 46 ff.
-datenbank 48, 85
Forderungen 4, 5, 41, 54 ff., 70
Forderungsmanagement 5, 11, 54 ff.
Franchise 60
Fremdkapital 39 ff.
-zinsen 10 ff.
Führungskompetenz 33

G

Geschäftsplan 13, 29, 47
-entwicklung 13, 18, 45
Gewinn 3, 4, 5, 7, 8, 9 ff., 21, 24 ff., 39,
-erwartung 9

H

Haftung 62 ff.

I

Inkasso 41, 55, 58, 70
-kosten 57, 58
-unternehmen 57
Innovations 35, 36
-fähigkeit 36, 37
-programme 46
Insolvenz 3, 5, 11, 40, 54, 58, 73
-ordnung, neue 74 ff.
-prognose 68
-verfahren 58, 73
Internet 15
Internetadressen 91 ff.
Investitionen 7, 12, 42 ff., 67
Investitionsbanken 88 ff.

J

Jahresüberschuss 43, 44, 68
-ergebnis 43

K

Kapital 11, 47, 68
-ausstattung 11
-bedarf 11 ff.
-beschaffung 39
-beteiligungsgesellschaft 44
-bindung 42
-einsatz 39
-geber 39, 48
-gewinn 40
-struktur 40, 44, 69
Knebelung 59
KfW-Beteiligungsprogramm Ost 46
KfW-Risikokapitalprogramm 44
KfW-Umweltprogramm 47
KfW/tbg-Technologie-Beteiligungs-programm 45, 46
Kommunikation 49 ff.
Konkurrenz 6, 31, 49, 53, 55
-analyse 16
-situation 7, 8, 13
Kosten 3, 8, 9, 10, 17, 20, 22, 24 ff., 35, 39, 42, 48, 51, 56, 64, 66, 67, 72
-analyse 18
-arten 11, 24 ff., 42
-deckung 17

K

Kostenentwicklung 29
-rechnung 3, 6, 8, 11, 17, 20, 21, 24 ff., 32, 39, 42
-stellen 24 ff.
-träger 24, 30 ff.
-übersicht 24
Kredit 11, 45, 58
-bedarf 12
-geber 42 ff., 48
-linie 57
-management 54, 57
-versicherung 58
-verträge 42, 45, 60
Krisen 4, 48, 72
-management 6, 11, 65 ff.
-beratung 66
Kunden 7, 11, 12, 13 ff., 16, 17, 18, 22, 33, 41, 49 ff., 55, 58, 67, 69
-bedürfnisse 7
-orientierung 53
-service 18
-stamm 18

L

Länderwirtschaftsministerien 90
Liquidität 11, 39 ff.
Liquiditätsengpässe 7, 45 ff.
-management 4
-plan 12
-planung 6, 11, 42
-probleme 17, 44
-spielraum 18, 23
-übersicht 4
-unterdeckung 39, 41

M

Mahnwesen 5, 41, 54, 56, 71
Management 33, 65, 66
Marketing 6, 22, 23, 49, 50
-management 13, 49 ff.
-Mix 49
Markt 7, 9, 13 ff., 24, 31, 49 ff., 66
-akzeptanz 7, 8
-anteil 7, 17
-daten 13, 14, 49
-entwicklung 6, 16 ff.
-forschung 6, 8, 9, 13 ff., 53
-information 13
Messen 15
Mitarbeiter 18 ff., 29, 33 ff., 52 ff., 63, 66
-besprechungen 34
-beteiligung 63
-führung 35, 38
-gespräche 35

P

Personal 7, 22, 23, 27
-kosten 10 ff., 26, 29, 67, 69
-management 6, 33, 34, 35 ff., 53, 63
Planungsmängel 13
Preis/e 14, 31, 42, 49, 50
Preisermittlung 30
-kalkulation 31
-strategie 17
Produktivität 22 ff.
Produkteinführung 23
-image 23
-qualität 18, 52
-rentabilität 32
Profit-Center/s 21, 37
Public Relations 51
Qualitätsmanagement 6, 52
-zirkel 37, 53

R

Rating 54
Rechnungswesen 4, 39, 67, 70
Rechtsform 56, 61 ff.
-wechsel 61 ff.
Rentabilität 39 ff.
Restschuldbefreiung 76
Risikokapital 44, 47
Runde Tische 77

S

Sanierung 69 ff.
Steuern 10, 27, 40, 43, 62, 68
Steuerberater 15
-zahlungen 42
Senior-Experten 79

T

Turnaround-Management 60

U

Umsatz/Umsätze 4, 7, 9 ff., 18, 20 ff., 41 ff., 68 ff.
-berichterstattung 18
-entwicklung 19 ff., 67
-erlöse 40
-plan 11
-steigerungen 54
-volumen 17
Umweltprogramme 47
Unternehmensabläufe 33
-daten 7
-entwicklung 17, 42
-führung 22, 23, 43, 49, 63, 65
-konzept 6, 17, 22 ff.
-koordination 33
-organisation 22 ff.
Unternehmergewinn 39 ff.
Unternehmensinsolvenz 74
Umwandlungsgesetz 64

V

Verbraucherinsolvenz 75
Verlust 9 ff., 21, 42
Verträge 59 ff.
Vertrieb 17, 22 ff., 28, 29, 33, 49, 50 ff., 69
Vertriebsaufbau 23
-konzept 17
-kosten 27
Vorschlagswesen, betriebliches 37, 53

W

Werbung 17, 46, 49, 50, 51
Wertschöpfung 40
Wettbewerb 22
Wettbewerber 17, 52, 53, 66
-profil 17
Wettbewerbsanalyse 17
-unterlagen 17
-vorsprünge 17,
Wirtschaftlichkeit 7
Wirtschaftsauskünfte 55, 56

Z

Zahlungsunfähigkeit 40, 55 ff.
Zielgruppe/n 16, 17, 23
Zuschreibungen 43, 68

Bestellcoupon

An das
Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin

Bestelladresse:
Postfach 30 02 65, 53182 Bonn
Bestellungen per Fax:
0228/42 23-462

Bestellmöglichkeiten
im Internet: www.bmwi.de

Name/Vorname _____

Straße/Hausnummer _____

PLZ/Ort _____

Telefonnummer für evtl. Rückfragen _____

Abweichende Versandanschrift _____

- ❑ **Wirtschaftliche Förderung**
- ❑ **Starthilfe**
- ❑ **Arbeitsheft „Früherkennung von Chancen und Risiken"**
- ❑ **Unternehmensnachfolge Der richtige Zeitpunkt – Optimale Nachfolgeplanung**
- ❑ **Frauen unternehmen was –** Tipps für Existenzgründerinnen
- ❑ **CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen"**
- ❑ **Publikationsübersicht**
- ❑ **Weltweit aktiv**
- ❑ **Elektronischer Geschäftsverkehr**

GründerZeiten

- ❑ Nr. 3: „Forschung und Entwicklung"
- ❑ Nr. 4: „Franchising"
- ❑ Nr. 5/6: „Umweltschutz"
- ❑ Nr. 7/8: „Gründungsfinanzierung"
- ❑ Nr. 9/10: „Export"
- ❑ Nr. 11: „Kooperationen"
- ❑ Nr. 12: „Hochschulabsolventen als Existenzgründer"
- ❑ Nr. 13: „Leasing"
- ❑ Nr. 14: „Aus Fehlern lernen"
- ❑ Nr. 15: „Personalmanagement"
- ❑ Nr. 16: „Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit"
- ❑ Nr. 17: „Gründungskonzept"
- ❑ Nr. 18 „Forderungsmanagement"
- ❑ Nr. 20 „Marketing"
- ❑ Nr. 21 „Risikokapital"
- ❑ Nr. 22 „Krisenmanagement"
- ❑ Nr. 23 „Controlling"
- ❑ Nr. 24 „Versicherungen für Selbständige"
- ❑ Nr. 25 „Kostenrechnung"
- ❑ Nr. 26 „Brancheninformationen"
- ❑ Nr. 27 „Sicherheiten und Bürgschaften"
- ❑ Nr. 28 „Preisgestaltung"
- ❑ Nr. 29 „Internet"
- ❑ Nr. 30 „Aus- und Weiterbildung"
- ❑ Nr. 31 „Liquidität"
- ❑ Nr. 32 „Beratung"
- ❑ Nr. 33 „Rechtsformen"
- ❑ Nr. 34 „Steuern"
- ❑ Nr. 35 „Recht und Verträge"
- ❑ Nr. 36 „Anmeldungen/ Genehmigungen"
- ❑ Nr. 37 „Kunden gewinnen"
- ❑ Nr. 38 „Buchführung"
- ❑ Nr. 39 „Gründungsideen entwickeln"
- ❑ Nr. 40 „Patente, Schutzrechte

Bitte abtrennen und per Post oder Fax absenden!

Zufrieden? Ihre Meinung ist uns wichtig!

Fragebogen bitte senden an:

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin

oder senden per FAX

0 30/20 14-52 08

1. Wie gefällt Ihnen die Broschüre „Junge Unternehmen" des BMWi?

❑ sehr gut ❑ gut ❑ weniger gut ❑ gar nicht

2. Hat Ihnen die Broschüre weitergeholfen?

❑ sehr gut ❑ gut ❑ weniger gut ❑ gar nicht

3. Wie beurteilen Sie folgende Teilaspekte?

Informationsgehalt:	❑ sehr gut	❑ gut	❑ weniger gut	❑ gar nicht
Themenauswahl:	❑ sehr gut	❑ gut	❑ weniger gut	❑ gar nicht
Übersichtlichkeit:	❑ sehr gut	❑ gut	❑ weniger gut	❑ gar nicht
Praxisnähe:	❑ sehr gut	❑ gut	❑ weniger gut	❑ gar nicht
Adressverzeichnis:	❑ sehr gut	❑ gut	❑ weniger gut	❑ gar nicht
Checklisten:	❑ sehr gut	❑ gut	❑ weniger gut	❑ gar nicht

Das würde ich mir anders wünschen:

_____

_____

_____

_____

4. Noch ein paar Fragen zu Ihrer Person

Ich bin

❑ Unternehmer/in, Freiberufler/in
❑ Existenzgründer/in
❑ Unternehmensnachfolger/in
❑ Berater/in
❑ Kammer, Verband
❑ sonstige

Vielen Dank fürs Mitmachen!

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie wünscht Ihnen für Ihr Unternehmen viel Erfolg.

Bitte abtrennen und per Post oder Fax absenden!

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.