

Mit den richtigen Schritten in die Selbstständigkeit



- ▶ Existenzgründer-Leitfaden
der Investitionsbank Berlin

Mit den richtigen Schritten in die Selbstständigkeit



- ▶ Existenzgründer-Leitfaden
der Investitionsbank Berlin

5. überarbeitete Auflage,
herausgegeben von der
Investitionsbank Berlin



Inhalt

Einleitung	6
Ablaufschema einer Unternehmensgründung	7
Die Person	8
Die Idee	10
Der Markt	12
Das Unternehmen	16
Die Zahlen	24
Die Tat	31
Impressum	34

Einleitung

Der Existenzgründerleitfaden soll Ihnen ein Wegweiser auf dem Weg in die Selbstständigkeit sein.

Aus den vielfältigen Informationen, die Sie als Gründer benötigen, haben wir die wesentlichen für Sie zusammengestellt. Ausgehend von Ihrer Person und Ihrer Geschäftsidee erhalten Sie Hinweise und Anregungen zur umfassenden Planung Ihres Unternehmens. Mit dem Gründerleitfaden wollen wir Ihnen helfen, sich der Probleme bei der Unternehmensgründung – insbesondere Informationsdefizite und Finanzierungsmängel – bewusst zu werden und sie so weit wie möglich zu vermeiden.

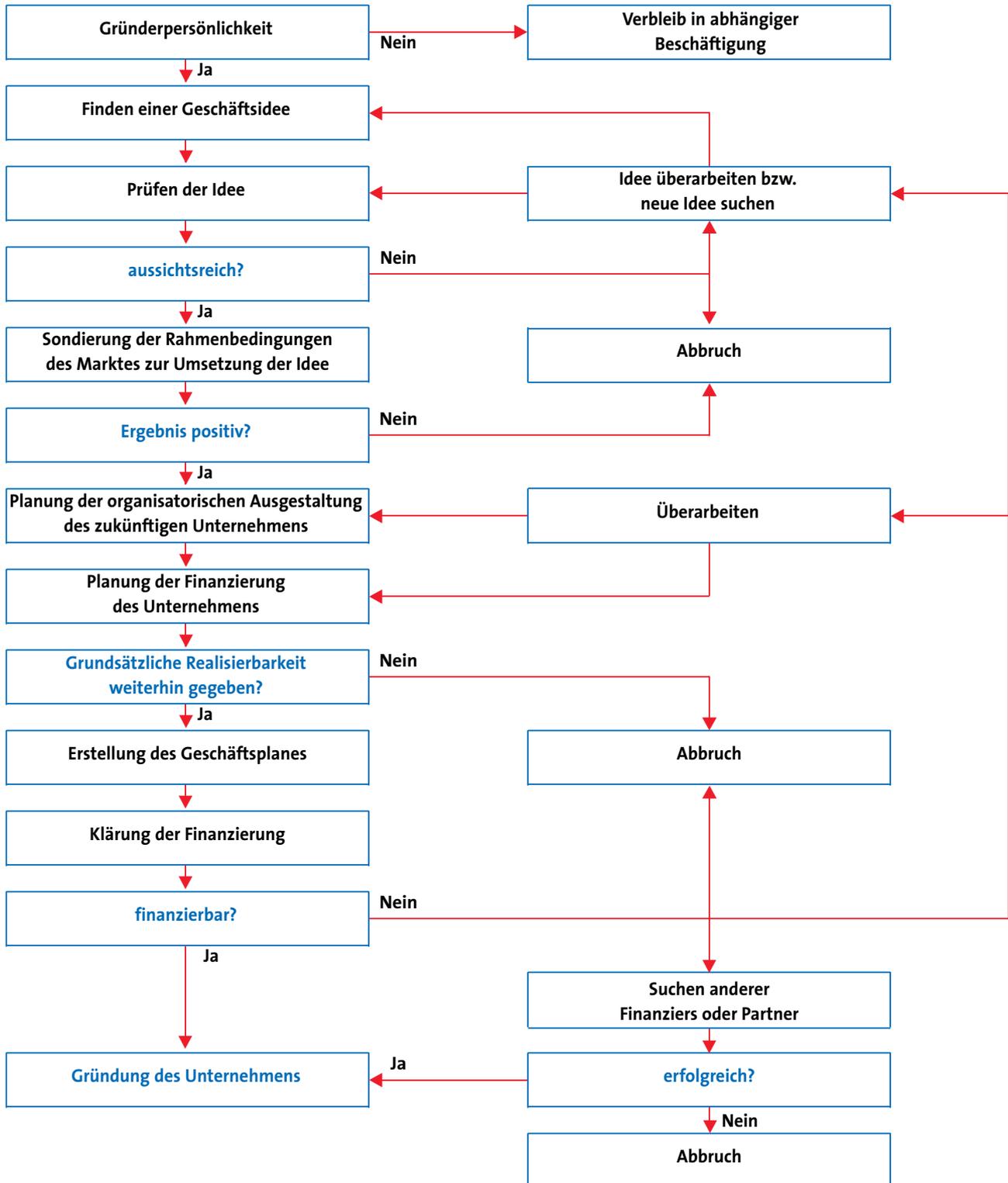
Der Gründerleitfaden ergänzt die bestehenden Angebote der Investitionsbank Berlin. Wir bieten Existenzgründern und Unternehmen umfangreiche Beratung zur Konzepterstellung und Unternehmensfinanzierung. Ein besonderes Angebot stellt der Business Plan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg dar.

Sowohl die Gliederung als auch das Ablaufschema führen Sie Schritt für Schritt zur Realisierung Ihrer Geschäftsidee. Der Anhang enthält weiterführende Ansprechpartner und die wichtigsten öffentlichen Förderprogramme für Berliner Unternehmen.

Für eine individuelle Beratung stehen wir Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch zur Verfügung.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Selbstständigkeit!

Ablaufschema einer Unternehmensgründung



Die Person

Motive

Gründerinnen und Gründer nennen vielfältige Motive für den Schritt in die Selbstständigkeit:

- Durchsetzen eigener Ideen
- Nicht für andere, sondern für sich selbst arbeiten
- Große Handlungsfreiheit
- Die eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen
- Höheres und leistungsgerechteres Einkommen erzielen
- Höheres Ansehen in der Öffentlichkeit, Prestigegewinn
- Ärger im derzeitigen Beschäftigungsverhältnis, Kündigungsrisiko, Weg aus der Arbeitslosigkeit

Diese Motive dürfen aber nicht verdecken, dass mit einer Unternehmensgründung große Veränderungen gegenüber dem bisherigen (Berufs-)Leben, aber auch Nachteile verbunden sind.

Gründerinnen und Gründer müssen sich diese Veränderungen und die neuen Anforderungen bewusst machen und entscheiden, ob eine Selbstständigkeit im Hinblick auf die eigene Persönlichkeit und die eigene Lebenssituation tatsächlich angestrebt werden soll.

Deshalb: Prüfen Sie Ihre persönlichen Voraussetzungen!

Fachkenntnisse

Überlegen Sie, ob Ihre fachlichen Kenntnisse ausreichen:

- Welche Berufsausbildung besitzen Sie? Passt sie zu dem Vorhaben, mit dem Sie sich selbstständig machen wollen?
- Haben Sie bereits praktische Erfahrungen in der Branche gesammelt, in der Sie tätig werden möchten?
- Kennen Sie die Marktentwicklung, die Branchengepflogenheiten?
- Was wissen Sie über Einkaufsquellen, Preisgestaltung, Vertriebsarten, Tarifstrukturen usw. der Branche?

Kaufmännische Kenntnisse

Als Unternehmer kommen zahlreiche neue Aufgaben auf Sie zu. Neben Ihren fachlichen Kenntnissen sind kaufmännische Qualifikationen von entscheidender Bedeutung. Sie werden mit verschiedenen betriebswirtschaftlichen Bereichen konfrontiert. Waren und Betriebsmittel müssen beschafft werden, die Produktion bzw. Erstellung der Dienstleistung muss organisiert werden, das Produkt muss verkauft werden, Mit-

arbeiter müssen geführt werden, die Finanzierung des Unternehmens muss sichergestellt werden, es muss eine Buchhaltung geben, steuerliche Belange, Genehmigungen usw. müssen berücksichtigt werden und vieles mehr.

Wichtig ist, dass Sie sich der neuen, umfangreichen Aufgabengebiete bewusst sind und dass Sie festlegen, wer in Ihrem Unternehmen welches Aufgabengebiet übernimmt.

Fehlende kaufmännische Kenntnisse können Sie sich autodidaktisch oder mit Hilfe von Seminaren aneignen. Die Investitionsbank Berlin nennt Ihnen gerne entsprechende Seminaranbieter und weitergehende Adressen.

Rechtliche Voraussetzungen

Überprüfen Sie, ob rechtliche Vorgaben eingehalten werden müssen. Hierzu gehören Konzessionen und Genehmigungen. Erfüllen Sie – z. B. von Ihrer Ausbildung her – die notwendigen Voraussetzungen? (Beispielsweise Meisterprüfung für die Selbstständigkeit im Handwerk)

Persönliche Voraussetzungen

Mit einer Selbstständigkeit geben Sie die Vorteile Ihres bisherigen Arbeitslebens auf und gehen eine Vielzahl von Risiken ein. Gleichzeitig werden spezielle Anforderungen an Ihre Person gestellt.

- Fragen Sie sich, welche Aufstiegschancen und Verdienstmöglichkeiten Sie bei Ihrem bisherigen Arbeitgeber haben (oder bei einem anderen Arbeitgeber hätten) und wie lange es dauern kann, bis Sie dieses Niveau als Selbstständiger wieder erreichen.
- Sind Sie bereit, die bisherige Sicherheit Ihres Einkommens, Ihrer Altersversorgung und Krankenversorgung aufzugeben?
- Ist Ihnen bewußt, daß Sie für Ihr Unternehmen oft auch über einen möglichen Konkurs hinaus mit Ihrem gesamten Vermögen haften?
- Sind Sie unter Einbeziehung von kaufmännischer Vorsicht risikobereit?
- Wie ist Ihr Verhalten gegenüber anderen Menschen (Kontraftfreudigkeit und -fähigkeit, Überzeugungskraft)?
- Sind Sie sich der Verantwortung bewusst, die Sie als Unternehmerin bzw. Unternehmer beispielsweise für Ihre Mitarbeiter zu tragen haben?
- Können Sie Mitarbeiter und Partner motivieren, Kritik (von Kunden etc.) hinnehmen?
- Sind Sie diszipliniert?

- Sind Sie entscheidungsfreudig?
- Können Sie Rückschläge verkraften?
- Sind Sie körperlich gesund und leistungsfähig?
- Sind Sie bereit, 60 bis 80 Stunden pro Woche zu arbeiten und auf gewohnte Freizeitaktivitäten zu verzichten, möglicherweise während der ersten Jahre auch auf Ihren Urlaub?
- Steht Ihre Familie hinter Ihnen, ist sie bereit, sich auf die veränderten Umstände einzustellen? Können finanzielle Einbußen verkraftet werden? Kann Ihr Lebenspartner Sie finanziell unterstützen?

Checkliste: Bin ich ein Unternehmertyp?

▶ Disziplin	Ja	Nein
• Teile ich meine Zeit effektiv ein und arbeite konsequent auch ohne Druck von oben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Packe ich unangenehme Aufgaben sofort an und neige nicht dazu, sie aufzuschieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Risikoabsicherung	Ja	Nein
• Kann ich damit umgehen, längere Zeit kein eigenes Einkommen zu haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bin ich bereit, ein gewisses Risiko einzugehen und versichere mich nicht gegen sämtliche Gefahren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Private Rahmenbedingungen	Ja	Nein
• Reagiert mein privates Umfeld (Familie, Freunde) positiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unterstützt mich mein Lebensgefährte im Hinblick auf:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- meine Geschäftsidee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- meine Selbstständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- meine familiären Verpflichtungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bin ich stark genug, mein Vorhaben auch längere Zeit gegenüber Pessimisten zu verteidigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Warum selbstständig?	Ja	Nein
• Möchte ich Neues schaffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bin ich vom Erfolg überzeugt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bin ich aus meinem Inneren heraus motiviert und möchte nicht nur anderen etwas beweisen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fliehe ich nicht nur vor der Unterordnung im Angestelltenverhältnis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nehmen Sie sich Zeit, um sich über Ihre persönlichen Voraussetzungen klar zu werden. Sprechen Sie auch mit Freunden, Bekannten und Ihrer Familie, ob deren Einschätzung Ihrer Person mit Ihrer Einschätzung übereinstimmt und ob sie es für realistisch halten, dass Sie sich mit dem geplanten Vorhaben selbstständig machen.

Viele Publikationen zum Thema Existenzgründung beinhalten Checklisten für Gründer, die bei der Selbsteinschätzung helfen sollen. Nachfolgend finden Sie beispielhaft eine Herangehensweise zur Selbsteinschätzung.

▶ Persönliche Eigenschaften	Ja	Nein
• Vertrete ich meine Interessen selbstbewusst anderen gegenüber?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Reagiere ich auf Widerstände vernünftig und besonnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Trage ich Eigenverantwortung und suche nicht immer Schuldige für meine Situation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Schau ich nach vorn und bin optimistisch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bin ich bereit, bis zu 16 Stunden am Tag zu arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ich gerate nicht in Panik und Hektik, wenn nicht alles ohne Probleme klappt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ich bin in der Lage, mehrere Aufgaben parallel zu erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Qualifikation/Fähigkeiten	Ja	Nein
• Ich verfüge über kaufmännisches Know-how.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ich kann mir vorstellen, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aufgaben zu delegieren und auf die zuverlässige Erledigung zu vertrauen, fällt mir nicht schwer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kritik äußere ich immer konstruktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es fällt mir nicht schwer, ständig neue Ideen zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Können Sie weniger als die Hälfte der Fragen mit JA beantworten, sollten Sie Ihren Plan, sich selbstständig zu machen, noch einmal gründlich überdenken.

Die Idee

In diesem Abschnitt geht es darum, eine Gründungsidee zu finden und diese auf ihre grundsätzliche Eignung zum Aufbau eines Unternehmens zu prüfen.

Tiefgehende Prüfungen der Geschäftsidee hinsichtlich der konkreten Festlegung der Marktposition und Unternehmensgestaltung erfolgen bei einer positiven Einschätzung in den folgenden Kapiteln.

Wissen Sie bereits, mit welcher Idee Sie sich selbstständig machen möchten? Dann steigen Sie sofort in die **Ideenbewertung** ein!

Die Geschäftsidee sollte nie identisch mit dem Angebot der Konkurrenz sein.

Sie sollte:

- sich von den Konkurrenten unterscheiden; Alleinstellungsmerkmale aufweisen
- überlegen sein (besser, billiger, serviceorientierter)
- auf Regionen ausgerichtet sein, in denen die Idee noch nicht vertreten ist

Die Unterscheidung Ihrer Idee von den Konzepten der Wettbewerber kann vielfältig sein, beispielsweise durch:

- neuartige Produkte oder Dienstleistungen
- andere Distributionskanäle
- effizientere Leistungserstellung
- eine Ausrichtung auf andere Zielgruppen
- eine neuartige Akquisitionsstrategie
- die Erschließung neuer Beschaffungskanäle

Die zügige Umsetzung einer kundenorientierten Idee zum richtigen Zeitpunkt, z. B. unter Beachtung saisonaler und Trend-Schwankungen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Ideenfindung

Beim Entwickeln von Geschäftsideen sind Ihrer Kreativität keine Grenzen gesetzt. Verschiedene Techniken zur Ideenfindung unterstützen dabei die eigene Kreativität.

In der Regel steigt die Zahl und Qualität der entwickelten Geschäftsideen mit der Anzahl der Personen, die an diesem Prozess beteiligt sind.

Bei der Ideenentwicklung können Sie intuitiv-kreativ oder systematisch vorgehen. Es geht, wie oben bereits erwähnt, nicht nur darum, völlig neue Angebote zu erfinden, sondern

auch darum, dass Sie vorgedachte Pfade verlassen und sämtliche denkbaren Alternativen zusammentragen und daraus auswählen. Neben einer „neuen“ ist eine „am Markt umsetzbare“ Idee unabdingbare Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg.

Kreativitätstechniken

Beim **Brainstorming** werden alle Ideen unbewertet und unkommentiert zusammengetragen, die zur Lösung eines klar umrissenen Problems führen können. Kommentare wie: „Das geht doch nicht“ sind tabu. Jede Idee soll ausgesprochen werden, um die Kreativität nicht einzuschränken. Die Quantität steht vor der Qualität. Die Bewertung folgt in einem zweiten Schritt.

Bevor Sie ein klar umrissenes Problem definiert haben, kann es sinnvoll sein, in einer ersten Phase alle möglichen Schwächen, Mängel bzw. Unzulänglichkeiten einer bisherigen Lösung zu ermitteln und dann in der zweiten Phase Lösungsmöglichkeiten zu suchen. In diesem Zusammenhang ist es günstig, ein Gebiet zu wählen, in dem Sie sich auskennen, in dem Sie Branchenkenntnisse haben. Die Erstellung des späteren, konkreteren Konzeptes wird sich dann leichter umsetzen lassen.

Synektische Techniken versuchen, aus der Verbindung zweier unabhängiger Strukturen eine neue dritte Struktur zu schaffen, die die Problemlösung darstellt, d. h. es werden Zusammenhänge zwischen eigentlich weit auseinander liegenden Bereichen geschaffen.

Mit Hilfe der Bionik zum Beispiel werden Strukturen und Verhaltensweisen von Pflanzen und Tieren studiert und über Analogienbildung Ideen für die Problemlösung in völlig anderen Bereichen gewonnen. Prof. Barthlott entwickelte zum Beispiel ein Verfahren, verschmutzte Oberflächen (Autolacke o. ä.) allein durch Besprühen mit Wasser zu reinigen, das es auch in der Natur gibt.

Checklisten gehören auch zu den intuitiv-kreativen Verfahren. Diese enthalten Fragen wie: Kann das Produkt anderweitig verwendet werden? Was kann modifiziert, erweitert oder weggelassen werden? Stellen Sie Ihre eigene „W“-Checkliste auf:

▶ wer	wann	wie groß	warum	
wen	wie oft	wie klein	wieso	
was	wie lange	wie stark	wodurch	
wem	wo	wie sehr	wozu	
wie	wohin	woher	womit	usw. usf.

Die **systematische Ideenfindung** erfolgt durch Erhebung oder Sammlung von Alternativen durch Beobachtungen, Befragungen oder Dokumentenanalysen. Dazu stehen Ihnen alle erdenklichen Informationsmedien und Institutionen zur Verfügung. Nutzen Sie z. B. auch Messen, Kooperationsbörsen und Patentinformationen. Letztgenannte können insofern hilfreich sein, als dass viele Patente – die wirtschaftlich umgesetzt werden könnten – „brachliegen“, d. h. der Patentschutz abgelaufen ist und sie nicht mehr erneuert wurden. Informationen dazu können Sie beim Deutschen Patentamt, aber bereits aufbereitet auch bei vielen Technologieagenturen erhalten.

Bei der **morphologischen Methode** z. B. wird ein Problem in seine Parameter zerlegt und für jeden Parameter ein Lösungsvorschlag gesucht. Die Kombination der Einzellösungen ergibt eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten des Gesamtproblems. Bei der Ideenbewertung wird die beste Lösung herausgefiltert.

Andere Verfahren sind die **Eigenschaftsliste** und **Funktionsanalyse**. Dabei werden jeweils die Eigenschaften bzw. Funktionen eines Objektes aufgelistet, um mögliche Alternativen aufzuzeigen. Die Kombination der Alternativen führt zu neuen Lösungen und damit Geschäftsideen.

Eine weitere Möglichkeit ist eine **Betriebsübernahme** oder eine **Beteiligung an einem Franchisekonzept**. Bei der Betriebsübernahme führen Sie die bestehende Idee weiter. Als Franchiseunternehmer übernehmen Sie kein bestehendes Unternehmen, aber ein (in den meisten Fällen) erprobtes Konzept einschließlich Idee. Diese Varianten einer Unternehmensgründung erfordern die gleiche, gründliche Bewertung der Idee und zusätzlich des Unternehmenskonzeptes. Besonders wichtig ist es für Sie, zu prüfen, ob der bisherige Unternehmenserfolg nicht ausschließlich auf die Unternehmerpersönlichkeit zurückzuführen ist, die in Ihrem „neuen“ Unternehmen nicht zur Verfügung steht.

Also, halten Sie Augen und Ohren offen für Ihr Gründungsvorhaben. Reagieren Sie sensibel auf Anregungen aus Ihrem Umfeld.

Führt die folgende Ideenbewertung nicht zum gewünschten positiven Ergebnis, dann nehmen Sie nicht verfolgte, unausgereifte Einfälle wieder auf. Verlieren Sie keine Idee, notieren Sie jeden interessanten Gedanken.

Ideenbewertung

Nachdem Sie jetzt über eine oder mehrere vielversprechende Geschäftsideen verfügen, müssen Sie diese grundlegend prüfen und die für Sie optimale Idee heraussuchen. Hierbei soll es zunächst nur darum gehen, zu prüfen, ob und wie sich die weitere Ausgestaltung der Idee lohnt.

Prüfen Sie zunächst, ob die Idee Ihren persönlichen Erwartungen und Vorstellungen entspricht. Können Sie Ihre Idee vorbehaltlos vertreten? Macht Ihnen die Ausführung der Idee Spaß? Dieser Aspekt muß unbedingt mit „JA“ beantwortet werden, da Sie viel Zeit, Geld und Engagement in Ihr Unternehmen investieren werden.

Des Weiteren müssen Sie klären, ob Sie die Idee in die Praxis umsetzen können. Ist die Idee technisch realisierbar? Können damit echte Kundenbedürfnisse befriedigt werden? Werden sich nach Ihrer ersten Einschätzung Geldgeber finden lassen? Wenn es sich um eine servicebedürftige Lösung handelt, kann auch der Service angeboten werden? Trifft die Idee auf einen ausreichend großen Kundenkreis, der den Aufwand rechtfertigt? Worin liegen die zentralen Stärken und Schwächen der Idee? War die erste Reaktion auf Ihre Befragungen im Freundeskreis positiv? Haben Sie daraus zusätzliche Anregungen erhalten?

Stellen Sie sich aber auch folgende Fragen: Kann die Geschäftsidee an veränderte Marktsituationen angepasst werden? Können Sie sich weitere Projekte bzw. Leistungsangebote vorstellen, die Sie anbieten können?

Partner

Schon zu diesem Zeitpunkt ist es sinnvoll, sich zu überlegen, ob Sie die Unternehmensgründung allein oder mit einem Partner durchführen wollen. Mit einem Partner können Sie mehrere bzw. einen größeren Know-how-Bereich abdecken, der Finanzierungsbedarf wird verteilt, das Risiko bei Ausfall durch Unfall oder Krankheit wird minimiert, und Sie können sich im Unternehmen spezialisieren und den Arbeitsaufwand verteilen. Auf der anderen Seite müssen Sie bedenken, dass Sie die Entscheidungen im Unternehmen dann nicht mehr allein treffen können. Die Praxis lehrt, dass partnerschaftliche Gründungen in der Regel erfolgreicher sind. Falls Sie mit einem Partner Ihre Geschäftsidee umsetzen, ist entscheidend, dass Sie den richtigen Partner auswählen.

Sind Sie immer noch von Ihrer Idee überzeugt? Sehr gut! Dann analysieren Sie in dem nächsten Schritt Ihren Markt.

Der Markt

In diesem Abschnitt geht es darum, Ihre Produkt- bzw. Dienstleistungsidee unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten detailliert zu untersuchen und gegebenenfalls anzupassen. Die Durchführbarkeit Ihrer Geschäftsidee wird überprüft.

Kunden

Ob aus Ihrer Idee tatsächlich ein erfolgreiches Unternehmen entsteht, hängt davon ab, ob für Ihr Produkt ein ausreichendes Kundenpotential existiert. Ein Kunde wird nur dann Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung nachfragen, wenn er einen **Nutzen** davon hat. Oft lassen sich mit 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes erwirtschaften. Konzentrieren Sie sich auf diese attraktiven Kundengruppen.

Je konkreter Sie Ihre Zielgruppe definieren und auch ansprechen, desto wirkungsvoller werden Ihre Marketingaktivitäten sein.

Zunächst müssen Sie herausfinden, welche Merkmale Ihre potenziellen Kunden charakterisieren. Ähnliche Merkmale können zu einem Segment zusammengefasst werden. Eine Kundensegmentierung sieht z. B. so aus:

- **Geographische Segmentierung**
 - Gebiet (Stadt, Kreis, Land)
 - Besiedelung (eher ländlich ...)
- **Demographische Segmentierung**
 - Alter
 - Geschlecht
 - Einkommen
 - Familienstand
 - Beruf
 - Religion
- **Sozialpsychologische Segmentierung**
 - Kommunikation (gesellig, Einzelgänger)
 - Lebensstil (sparsam)
 - Wertevorstellung (konservativ)
- **Verhaltensbezogene Segmentierung**
 - Art der Freizeitgestaltung
 - Ess- und Trinkgewohnheiten
 - Kaufanlass (regelmäßig, zufällig)
 - Kaufmotiv (Qualität, Preis, Prestige)
 - Informationsbeschaffung (Radio, Fernsehen, Internet, Zeitschriften, persönliche Kontakte)

Bilden Sie das für Ihre Leistungen passende Kundensegment, und recherchieren Sie:

- Wie groß ist das Segment?
- Wie stark wächst es?
- Kann das Segment zu einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis bedient werden?
- Wie wird es am besten angesprochen?

Die Analyse der oben genannten Fragen erlaubt Ihnen schon weitgehende Aussagen zu Ihrem Markt. Sie können abschätzen, welcher Anteil des Bedarfs durch Ihr Angebot abgedeckt werden kann. Versuchen Sie herauszufinden, wie groß der relevante Markt ist.

Wie werden diese Fragen beantwortet?

Grundsätzlich können Sie die Analysen selbst durchführen oder sich der Hilfe professioneller Marktforscher bedienen. In jedem Fall ist es aber kostengünstiger, zunächst eigene Recherchen durchzuführen. Diese Recherche kann beispielsweise erfolgen über:

- Fachzeitschriften
- Elektronische Medien, Datenbanken
- Unternehmensverzeichnisse
- IHK, Handwerkskammer, Unternehmensverbände
- Statistische Bundes- und Landesämter
- Gespräche mit potenziellen Kunden bzw. Kundenbefragungen

Konkurrenz

Kaum eine Geschäftsidee ist so einzigartig, als dass sie die Konkurrenz nicht wachrufen wird. Vielleicht ist Ihre Idee schon auf dem Markt vertreten. Falls dies nicht der Fall ist, sollten Sie die Ursachen herausfinden. Aus verschiedenen Gründen ist es für Sie vorteilhaft zu wissen, wer Ihre Konkurrenten sind und wie deren Produkt- und Dienstleistungsangebote aussehen. Analysieren Sie die Branche, und prüfen Sie Ihr Konzept auf Mängel. Von Ihren Wettbewerbern können Sie sich abgrenzen, indem Sie deren Besonderheiten, Stärken und Schwächen kennen.

Die Informationen über Ihre Wettbewerber können Sie auf ähnlichem Wege recherchieren. Zusätzlich kann die Recherche erfolgen über:

- Telefonbücher, Gelbe Seiten
- Messebesuche
- Testkäufe
- Gespräche mit Vertriebspartnern, Lieferanten und Kunden
- Geschäftsberichte

Nachdem Sie Ihre Konkurrenten ermittelt haben, müssen Sie überprüfen, auf welche Kundengruppen diese abzielen und welche Stellung und besonderen Merkmale jeder Konkurrent hat. In diesem Zusammenhang sollten Sie auch Informationen zur Ertragslage Ihrer Wettbewerber sammeln. Folgende Fragen können hilfreich sein:

- Schätzen die Wettbewerber den Markt optimistisch ein? Gibt es Anzeichen dafür, z. B. Produktionserweiterungen?
- Wie verhalten sich die Preise am Markt, wie die umgesetzte Gesamtmenge, z. B. steigend oder fallend?
- Sind Wettbewerber aus dem Markt ausgestiegen? Treten bzw. traten neue Wettbewerber hinzu?

Darauf aufbauend können Sie entscheiden, welcher Marktanteil von Ihrem Unternehmen erzielt werden kann. Des Weiteren überprüfen Sie die Marktattraktivität und welche Faktoren darauf Einfluss haben.

Bei der Beantwortung dieser Fragen berücksichtigen Sie immer die „fünf Kräfte“ am Markt, die Michael Porter definiert hat:

- Marktmacht der Kunden: Je weniger Kunden im Markt vorhanden sind, desto größer ist deren Verhandlungsmacht gegenüber Ihnen. Es ist schwieriger, „verlorene“ Kunden zu ersetzen.
- Marktmacht der Zulieferer: Sind die Zulieferer untereinander austauschbar, dann sitzen Sie am längeren Hebel. Sie können die Preise und Konditionen besser verhandeln, als wenn nur einige Zulieferer vorhanden wären bzw. diese sich zusammengeschlossen hätten.
- Wettbewerbsintensität: Drängen sich in einem Markt viele Wettbewerber, wird ein neuer mit ähnlichem Angebot nicht wesentlich verdienen können.
- Bedrohung durch neue Wettbewerber: Können neue Wettbewerber ohne große Hürden und Kosten zusätzlich in den Markt einsteigen? Für die derzeitigen Unternehmen könnten Sie das sein.
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte oder -dienstleistungen: Ein Markt verliert an Attraktivität, je eher Ihr Angebot durch Substitutionsangebote gefährdet werden kann.

Standort

Der optimale Standort stellt sich aus der Sicht jedes einzelnen Gründungsvorhabens sehr unterschiedlich dar. Er kann nicht allgemein gültig beschrieben werden. Der gewählte Standort sollte aber die Zielsetzung Ihres Unternehmens unterstützen. Ihr zukünftiges Unternehmen ist über verschiedene Beziehungen auf der Beschaffungs- und Absatzseite mit der Umwelt verbunden. Bei der Standortwahl müssen diese Beziehungen und verschiedene Standortfaktoren berücksichtigt werden.

Die Standortwahl kann beschaffungs-, absatz- oder produktionsorientiert sein.

Standortfaktoren auf der Beschaffungsseite:

- Personal (Qualifikationsniveau, Mitarbeiterpotenzial, Entgeltniveau, soziales und kulturelles Umfeld zur erfolgreichen Mitarbeiterakquise)
- Produktionsmaterial (Verfügbarkeit von Rohstoffen, Lieferantennähe, kommunale Infrastruktur wie z. B. Energie-, Wasserver- und -entsorgung, Verkehrsanbindung, Transportkosten)
- Kapital (insbesondere Zugang zu öffentlichen Fördermitteln)
- Informationen (wissenschaftliche Einrichtungen, Unternehmensnetzwerke, öffentliche und private Beratungseinrichtungen, Kommunikationskosten)

Standortfaktoren auf der Absatzseite:

- Absatzpotenzial (Kundenstruktur, Einzugsbereich, Kundendichte, Bedarf, Kaufkraft, Konkurrenten)
- Absatztransport/Infrastruktur (öffentliche Verkehrsmittel, Parkplätze, Fahrtdauer)
- Absatzkontakte (räumliche Nähe zu Komplementärangeboten)

Standortfaktoren auf der Produktionsseite:

- Geschäftsräume (Qualität, Ausstattung, Kosten, vertragliche Regelungen, Erweiterungsmöglichkeiten)
- staatliche Abgaben (Steuern, Gebühren)
- behördliche Auflagen (Flächennutzungspläne, Sicherheitsausstattungen, Umweltauflagen, Nutzungsverordnungen)
- Standortmarketing (kommunal, Einliegernetzwerke)

Die Beschaffungsorientierung ist gegeben, wenn Faktoren zur Leistungserstellung nicht beliebig weit transportiert werden können bzw. der Transport unverhältnismäßige Kosten verursachen würde. Dagegen stellt die unmittelbare Nähe zum Kunden, insbesondere bei persönlichen Dienstleistungen, die Absatzorientierung dar. Sind weder die Beschaffungs- noch die Absatzsituation für Ihren Unternehmensstandort relevant, kann die Wahl entsprechend den Anforderungen der Produktion erfolgen.

Stellen Sie sich zur Standortentscheidung folgende Fragen:

- Welche Standortfaktoren sind zur Erfüllung Ihrer Ziele wichtig?
- Kann ich überall über diese Faktoren verfügen?
- Wie weit lassen sich die Faktoren transportieren, wenn sie nicht überall verfügbar sind?

Nachdem Sie wissen, welche Standortfaktoren Ihr Unternehmen beeinflussen, können Sie jetzt die Auswahl des für Sie optimalen Standortes vornehmen. Gehen Sie dazu folgendermaßen vor:

1. Auswahl aller Faktoren, die den Erfolg positiv beeinflussen (max. 10–20)

2. Gewichtung der Faktoren, soweit nicht jeder Faktor den gleichen Erfolgseinfluss hat
3. Bewertung der Standortalternativen anhand der Faktoren, z. B. mit Hilfe der Schulnotenskala
4. Multiplikation der Gewichtung mit der Bewertung (Note)
5. Wahl des besten Standortes

Die Standortauswahl könnte z. B. so aussehen:

▶ Standortfaktoren	Gewichtung	Standort A		Standort B	
		Note	Ergebnis	Note	Ergebnis
Beschaffenheit der Gewerberäume	20	1	20	3	60
Kundennähe	50	4	200	1	50
Nähe zu Lieferanten	20	2	40	3	60
keine Konkurrenten	10	2	10	2	20
Summe	100		270		190

Die Standortalternative B schneidet besser ab als A, was sich in der niedrigeren Punktzahl zeigt. Ggf. sollten Sie bei der Auswahl des Standortes auch die mögliche Veränderung wichtiger Standortfaktoren berücksichtigen. Ihre Wahl wäre eventuell dann eine andere.

Die Bewertung der Standortalternativen erfolgt unter Berücksichtigung des Zeitbezugs. Zu ausgedehntes Suchen erhöht das Risiko, dass attraktive Standorte nach der Wahlentscheidung nicht mehr zur Verfügung stehen. Jedoch kann auch eine zu kurze Suche zu suboptimalen Entscheidungen führen.

Bei der endgültigen Standortentscheidung sollten Sie neben der kurzfristigen auch die längerfristige Eignung des Standortes berücksichtigen. Beachten Sie ebenso, dass eine Ansiedlung in der Nähe ähnlich orientierter Unternehmen nicht nur negative Auswirkungen haben muss. Sich ergänzende Unternehmen an einem Standort können durchaus für Kunden „Magnetzirkel“ haben („Automeile“).

Mehr als 90 % der Unternehmensgründungen erfolgen am oder in der Nähe des bisherigen Lebensmittelpunktes. Diese Vorwegentscheidung zeichnet sich durch viele Vorzüge aus:

- bisherige private und berufliche Netzwerke
- detaillierte Kenntnis des regionalen Marktes
- vorhandene Beziehungen zu Finanziers
- Kenntnis der Infrastruktur
- bereits vorsondierte Beschaffungs- und Absatzkontakte

In jedem Fall sollten Sie jedoch die relevanten Standortfaktoren kritisch auswählen und an allen Standortalternativen eine einheitliche Bewertung vornehmen.

Gewerbeberechtigung

Grundsätzlich besteht Gewerbefreiheit, d. h. jeder kann eine gewerbliche Tätigkeit aufnehmen, ausüben, ändern und beenden. Für bestimmte Gewerbe gelten jedoch Genehmigungspflichten.

Klären Sie vorab, ob Sie zur Realisierung Ihrer Geschäftsidee eine Gewerbeberechtigung benötigen, welche Voraussetzungen Sie zur Erlangung erfüllen müssen und ob Sie dadurch mit Zeitverzögerungen zu rechnen haben. Auskünfte können Sie bei den Gewerbebeamten bzw. in Berlin bei den Wirtschaftsämtern, der Industrie- und Handelskammer und der Handwerkskammer erhalten.

Folgende Arten der gewerblichen Tätigkeit werden unterschieden:

- gewerbliche Tätigkeiten mit Gewerbefreiheit (Industrie, Handel, Dienstleistungen, handwerksähnliche Gewerbe gemäß § 18 Abs. 2 der Handwerksordnung)
- Genehmigungen im Handwerk

Einen Handwerksbetrieb darf nur gründen, wer bei der örtlichen Handwerkskammer in die Handwerksrolle eingetragen ist. Handwerksrollenpflichtig sind alle wesentlichen, den Kernbereich eines Handwerks ausmachenden Tätigkeiten. Ist nur eine kurze Anlernzeit für bestimmte Tätigkeiten notwendig, dann müssen diese nicht eingetragen werden.

Eine Eintragung setzt voraus, dass Sie als Inhaber des Unternehmens die Meisterprüfung abgelegt haben.

- **Besondere Genehmigungen**

Für eine Reihe von gewerblichen Tätigkeiten ist eine staatliche Erlaubnis mit und ohne Sachkundenachweis notwendig, z. B. für:

- Reisegewerbe
- Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe
- Personenbeförderung und Güterkraftverkehr
- Bewachungs- und Versteigerungsgewerbe
- gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung und -vermittlung
- Wohnraum- und Grundstücksmakler

Ausländische Existenzgründer

EU-Bürger sind im Rahmen der Gewerbeberechtigung gegenüber deutschen Staatsangehörigen gleichgestellt. Ausländische Mitbürger anderer Staaten benötigen zur Aufnahme eines Gewerbes eine gesonderte Aufenthaltserlaubnis, eine Auskunft aus dem Gewerbezentralregister (stellt die zuständige Meldestelle aus) und bei erlaubnispflichtigem Gewerbe ein Führungszeugnis für Behörden.

Freie Berufe

Als freiberuflich gelten die selbstständigen wissenschaftlichen, künstlerischen und schriftstellerischen, unterrichtenden oder erziehenden Tätigkeiten. Ebenso freiberuflich ist die persönliche Dienstleistung höherer Art, die eine höhere Bildung (Fachhochschul- oder Hochschulabschluss) erfordert. Angehörige freier Berufe benötigen keine Gewerbeanmeldung. Es gelten aber Zulassungsvoraussetzungen für einige freie Berufe, die eine persönliche Dienstleistung erbringen, z. B. Architekten, Steuerberater.

Die Anmeldung eines Gewerbes kostet ca. 26 €.

Am Ende der Marktbeobachtung haben Sie Ihr Produkt exakt definiert und Ihre Kundengruppen genau eingegrenzt.

Das Unternehmen

Nachdem Sie bis jetzt überprüft haben, ob es sinnvoll ist, Ihre Idee umzusetzen, geht es in diesem Kapitel um den Aufbau und die Ausgestaltung Ihres Unternehmens und seiner verschiedenen Teilbereiche.

16
17

Unternehmensstrategie

Oberster Grundsatz für den Aufbau Ihres Unternehmens sollte die Kundenorientierung sein: Setzen Sie konsequent auf Kundennähe, indem Sie stets den Kundennutzen herausstellen.

Konzentrieren Sie sich auf Kernbereiche.

Im Rahmen der Marktbetrachtung haben Sie sich Gedanken darüber gemacht, wie Sie sich von Ihren Konkurrenten abheben wollen und mit welcher Strategie Sie Ihre Kunden erreichen wollen.

- Wollen Sie technischer Marktführer sein?
- Wollen sie der preisgünstigste Anbieter sein?
- Bieten Sie Ihren Kunden, über Ihre eigentliche Dienstleistung/Produkt hinaus, einen außergewöhnlichen Service?

Bedenken Sie dabei, dass diese Strategie konsequent und dauerhaft umgesetzt werden muss, damit Sie eindeutig positioniert sind. Versuchen Sie nicht, alle Positionen gleichzeitig einzunehmen. Damit erzeugen Sie bei Ihren Kunden nur Verwirrung. Suchen Sie sich eine Marktnische, und versuchen Sie, in Ihrem Gebiet der Marktführer zu werden. Ihre Kapazitäten, sowohl finanzieller als auch personeller Art, werden in den seltensten Fällen ausreichen, mehr als eine Nische zu besetzen.

Ihre Strategie bzw. der Kundennutzen muss sich auch in der gesamten Organisation Ihres Unternehmens widerspiegeln.

Rechtsform

Als Unternehmensgründer müssen Sie sich für eine der möglichen Rechtsformen entscheiden. Verschiedene Faktoren haben Einfluss auf die Wahl der Rechtsform. Die Rechtsform Ihres Unternehmens kann natürlich zu einem späteren Zeitpunkt auch geändert werden. Dabei entstehen Kosten, und es ergeben sich zeitliche Verzögerungen, bis die Änderung der Rechtsform wirksam wird.

Gesellschafter

Die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform hängt zunächst einmal davon ab, ob Sie das Unternehmen alleine oder gemeinsam mit anderen gründen. Fragen Sie sich, ob die geplante Ertragskraft des Unternehmens ausreichend ist, um mehrere Gesellschafter zu ernähren. Wenn Ihre Stärken im technischen und nicht so sehr im kaufmännischen Bereich liegen, sollten Sie überlegen, ob Sie einen Mitgesellschafter für den kaufmännischen Bereich gewinnen können. Alternativ könnten Sie auch einen kaufmännischen Mitarbeiter einstellen. Vielleicht finden Sie auch Gesellschafter, die sich nur mit Kapital an Ihrem Unternehmen beteiligen wollen, ohne selbst unternehmerisch tätig zu werden.

Geplanter Geschäftsumfang

Bei der Wahl der Gesellschaftsform sollten Sie den bei der Gründung benötigten Kapitalbedarf und die Zielrichtung Ihres Unternehmens im Auge haben. Sofern Sie eine schnelle Expansion Ihres Unternehmens planen, kommt eher eine Kapitalgesellschaft in Frage.

Haftung

Für die Frage der Haftung ist die gewählte Gesellschaftsform entscheidend. Während bei den Kapitalgesellschaften im Regelfall die Haftung auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt ist, kann bei Personengesellschaften auch das Privatvermögen der Gesellschafter dem Zugriff der Gesellschaftsgläubiger unterliegen.

Jedoch lässt sich auch die „beschränkte Haftung“ einer GmbH in der Praxis nicht immer durchsetzen. Bei der Kreditvergabe werden Banken regelmäßig auf Bürgschaften oder Schuldübernahmen der Gesellschafter bestehen. Im Falle gravierender Verstöße bei der Geschäftsführung gegen die Pflichten eines ordentlichen Kaufmannes, etwa im Falle der Konkursverschleppung, tendiert die Rechtsprechung darüber hinaus zunehmend zu einer Durchgriffshaftung gegenüber dem Geschäftsführer und in Einzelfällen auch der Gesellschafter.

Gleichwohl bleibt die Gründung einer Kapitalgesellschaft dann eine sinnvolle Wahl, wenn ein Gewerbe betrieben werden soll, das sich durch hohe, nicht versicherbare Risiken auszeichnet.

Gestaltungsfreiheit

Vom Gesetzgeber sind für die verschiedenen Gesellschaftsformen unterschiedlich stark ausgeprägte Bestimmungen für den Gesellschaftsvertrag vorgegeben worden. Bei Personengesellschaften gibt es weniger bindende Regelungen als bei Kapitalgesellschaften, wobei die Aktiengesellschaft stärker reglementiert wird als die Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Die Regelungen beziehen sich auf die Buchführungs-, Bilanzierungs- und Prüfungsvorschriften.

Stellung der Gesellschafter

Während bei Personengesellschaften nur die Gesellschafter die Geschäftsführung ausüben können, werden bei Kapitalgesellschaften diese Aufgaben von unterschiedlichen Personen wahrgenommen.

Kapitalbeschaffung

Personen- und Kapitalgesellschaften unterscheiden sich teilweise in den Möglichkeiten der Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung. Eigenkapitalbeschaffung erfolgt durch Kapitalerhöhungen der bisherigen Gesellschafter oder durch die Aufnahme neuer Gesellschafter.

Gründungskosten

Diese Kosten sind bei Personengesellschaften deutlich geringer als bei Kapitalgesellschaften, allerdings müssen die Gründungskosten im Zusammenhang mit dem Zweck und der Dauer des Unternehmens gesehen werden.

Steuern

Über die steuerlichen Auswirkungen der Rechtsformwahl, beispielsweise die Verrechnung von Verlusten der Gesellschaft mit Einkünften der Gesellschafter, sollten Sie sich bei einem Steuerberater informieren.

Nachfolgend werden die einzelnen Rechtsformen kurz beschrieben.

Die Rechtsformen im Einzelnen

Bei einem Einzelunternehmen ist keine Mindesteinlage erforderlich. In Ermangelung eines von der Form des Inhabers gesonderten Rechtsträgers ist keine vertragliche Regelung erforderlich. Der Inhaber haftet für die Verbindlichkeiten seines Geschäftsbetriebes mit dem Betriebsvermögen und unbeschränkt mit seinem Privatvermögen. In Einzelfällen kann die Eintragung in das Handelsregister erforderlich werden. Dazu befragen Sie Ihre zuständige Kammer.

Die Gründung der Gesellschaft bürgerlichen Rechts erfolgt durch mindestens zwei Gesellschafter. Es ist keine Mindesteinlage der Gesellschafter erforderlich. Der Abschluss eines Gesellschaftsvertrages ist vom Gesetzgeber nicht vorgeschrieben, wird aber empfohlen, um zwischen den Gesellschaftern klare Verhältnisse zu schaffen. Die Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Dritten unbeschränkt und gesamtschuldnerisch auch mit Ihrem Privatvermögen. Jeder Gesellschafter muss eine Gewerbeanmeldung vornehmen. Die Firma der GbR besteht aus den Vor- und Nachnamen aller Gesellschafter. Die GbR hat keine eigene Rechtspersönlichkeit. Grundsätzlich gilt bei der GbR die Gesamtvertretung durch alle Gesellschafter. Im Gesellschaftsvertrag können davon aber abweichende Regelungen vereinbart werden. Die Einschränkung der Haftung der Gesellschafter der GbR (GbR mbH) sieht das Gesetz nicht vor. Wo eine entsprechende Haftungsbeschränkung im Rahmen der GbR gewährleistet werden soll, empfehlen sich daher stets entsprechende Vereinbarungen mit den Vertragspartnern der GbR.

Die Partnerschaft ist nur für freie Berufe, Rechtsanwälte, Steuerberater und Architekten zulässig. Es muss ein Partnerschaftsvertrag vorliegen, und es erfolgt eine Eintragung in das Partnerschaftsregister beim zuständigen Amtsgericht.

Eine offene Handelsgesellschaft muss in das Handelsregister eingetragen werden. Die Firma der OHG besteht mindestens aus dem Nachnamen eines Gesellschafters mit Gesellschaftszusatz „& Co.“ oder „OHG“. Freiberuflern ist diese Rechtsform verwehrt. Die OHG besitzt im Gegensatz zur GbR eine eigene Rechtspersönlichkeit: Sie kann klagen und verklagt werden. Die Haftung der Gesellschafter ist wie bei der GbR geregelt. Im Gegensatz zur GbR ist grundsätzlich jeder Gesellschafter allein zur Vertretung der Gesellschaft berechtigt. Auch hier kann der Gesellschaftsvertrag eine Beschränkung auf einzelne Gesellschafter vorsehen.

Die **Kommanditgesellschaft** ist eine Sonderform der OHG. Neben einem unbeschränkt haftenden Gesellschafter (Komplementär) muss mindestens ein weiterer Gesellschafter vorhanden sein, der beschränkt in Höhe seiner Kapitaleinlage haftet (Kommanditist). Die Geschäftsführung der Gesellschaft darf nur vom Komplementär übernommen werden. Die Rolle der Kommanditisten beschränkt sich auf Kontrollfunktionen.

Eine verbreitete Form der KG ist die GmbH und Co. KG. Persönlich haftende Gesellschafterin ist hier eine GmbH. Die auf diese Weise erreichte für die KG atypische Haftungsbeschränkung begründet die Popularität dieser Gesellschaftsform.

Das Mindestkapital der **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** beträgt 25.000 €. Anstelle von Bareinlagen können auch Sachwerte eingebracht werden. Dabei muss allerdings die Werthaltigkeit dieser Gegenstände genau nachgewiesen werden. Die GmbH haftet als Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person im Unterschied zu natürlichen Personen) für ihre Verbindlichkeiten unbeschränkt mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Eine notarielle Beurkundung des Gesellschaftsvertrages und aller späteren Änderungen des Vertrages ist zwingend. Eine Handelsregistereintragung ist erforderlich. Die GmbH ist verpflichtet, ihren Jahresabschluss beim Handelsregister einzureichen. Geschäftsführer können auch Personen sein, die nicht Gesellschafter der GmbH sind.

Bei einer **Aktiengesellschaft** beträgt das Mindestkapital 50.000 €. Die Gründung einer AG ist relativ aufwendig und aufgrund der obligatorischen Gründungsprüfung teurer als die Gründung einer GmbH. Dem steht als Vorteil der einfache und kostengünstige Wechsel der Gesellschafter gegenüber. Hinzu kommt die Möglichkeit, durch die Aufnahme neuer Gesell-

schafter das Eigenkapital zu erhöhen. Auch eine Mitarbeiterbeteiligung kann relativ einfach realisiert werden. Die AG hat drei Organe: Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung.

Unternehmensorganisation

In Ihrem Unternehmen sind zahlreiche Aufgaben in unterschiedlichen Bereichen zu erledigen. Stellen Sie bei Ihrer Planung dar, wer welche Aufgaben wahrnehmen wird. Hilfreich ist hierbei die Erstellung eines Organigramms, d. h. eine bildliche Darstellung der unterschiedlichen Geschäftsbereiche.

Die wesentlichen Unternehmensbereiche sind:

- Geschäftsführung
- Einkauf
- Produktion/Dienstleistungserstellung
- Marketing (Vertrieb/Kundenbetreuung)
- Rechnungswesen
- Controlling
- Personal

Ziel der Organisation ist es, Arbeitsabläufe zu systematisieren und Aufgaben klar zu verteilen. Das bedeutet nicht, dass eine möglichst starke Arbeitsteilung erreicht werden oder keinerlei Entscheidungsspielraum bleiben soll. Vielmehr soll verhindert werden, dass für jeden Auftrag und jeden Betriebsvorgang alle Arbeitsgänge neu überdacht und entschieden werden und die Aufgaben neu verteilt werden müssen.

Aufgaben des Unternehmens können auch als Leistungen von anderen Unternehmen in Anspruch genommen werden, beispielsweise Beratungsleistungen wie Steuer- und Rechtsberatung.

Eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Verfahrensweisen:

► Verfahrensweise	Vorteile	Nachteile
Gründer übernimmt alle Aufgaben allein	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Kosten für Personal oder Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • eingeschränkte Zeitkapazität • Betriebsblindheit • unangenehme Aufgaben werden eventuell vernachlässigt
Gründer kauft Leistungen hinzu	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten entstehen nur für tatsächlich erbrachte Leistungen • Zugewinn an Erfahrung und Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten (bei Inanspruchnahme) • Leistungserstellung kann kaum direkt beeinflusst bzw. schwerer auf den Betrieb abgestimmt werden
Gründer stellt Mitarbeiter ein	<ul style="list-style-type: none"> • Zugewinn an Wissen und Erfahrung • Zugewinn an Zeitkapazität 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten (permanent) • Verantwortung auch in Zeiten von Auftragsrückgängen und Krankheitsfällen • Koordinationsaufwand • Konfliktpotenzial

Geschäftsführung

Als Geschäftsführer eines Unternehmens sind Sie für alle Vorgänge im Unternehmen verantwortlich. Auch wenn mehrere Geschäftsführer für jeweils unterschiedliche Aufgaben zuständig sind, erlischt die Verantwortung jedes Geschäftsführers für das gesamte Unternehmen nicht. Eine permanente Information über alle wichtigen Vorgänge im Unternehmen – und gegebenenfalls über ausgelagerte Vorgänge – ist daher unerlässlich.

Einkauf

Insbesondere bei produzierenden Unternehmen stellt der Materialeinsatz den größten Kostenblock dar. Eine sorgfältige Auswahl der Lieferanten kann sich daher deutlich in Ihrem Gewinn niederschlagen. Allerdings ist nicht nur der Preis ausschlaggebend, sondern auch die Qualität der Vorprodukte muss gewährleistet sein.

Welche Lieferanten es für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung gibt, haben Sie bereits bei der Marktanalyse herausgefunden.

Es ist empfehlenswert, laufend Informationen über die verschiedenen Lieferanten einzuholen, da Sie so auf Veränderungen z. B. der jeweiligen Angebots- oder Preisstruktur reagieren können, unter Umständen schneller als Ihre Konkurrenz.

Neben der Qualität und dem Preis der gekauften Ware haben auch Zahlungsbedingungen, Serviceleistungen und Lieferbedingungen eine große Bedeutung.

Vermeiden Sie die Abhängigkeit von einem einzigen Lieferanten.

Marketing

Bei der Marktbetrachtung haben Sie festgestellt, daß es eine ausreichend große Zielgruppe für Ihr Produkt gibt. Nun müssen Sie diese Zielgruppe als Kunden gewinnen. Dafür sind fortlaufende Informationen über das Marktgeschehen, die Konkurrenten und potenziellen Kunden erforderlich.

Mit Hilfe des Marketings soll der bestmögliche Absatz der Produkte bzw. Dienstleistungen erreicht werden. Das Marketing muss auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden. Dabei muss immer der Nutzen für Ihre Kunden herausgestellt werden, denn nur wenn der Kunde für sich einen Nutzen sieht, wird er das Produkt bzw. die Dienstleistung kaufen.

Häufig werden für ausbleibende Aufträge und einen schleppenden Verkauf externe Faktoren verantwortlich gemacht: Das Wetter ist schuld, die allgemeine Kaufkraft ist wegen der hohen Arbeitslosigkeit gering usw. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass Ihr Auftreten am Markt unzulänglich ist. Deshalb sollten Sie sich schon vor der eigentlichen Unternehmensgründung mit dem Marketing Ihres Unternehmens beschäftigen.

Marketing besteht aus folgenden Elementen:

- Produkt und Sortiment
- Preis- und Konditionsgestaltung
- Kommunikation
- Vertrieb

Für ein erfolgreiches Marketing ist es erforderlich, die einzelnen Maßnahmen aufeinander abzustimmen. Teilweise wirken sich die von Ihnen ergriffenen Maßnahmen nicht sofort auf die Verkaufszahlen aus, sondern die Wirkung erfolgt verzögert. Diese Verzögerung muss auch bei der später folgenden Finanzplanung beachtet werden.

Produkt und Sortiment

Ihr Produkt und Sortiment haben Sie schon als Ergebnis der Marktanalyse festgelegt. Dieser Bereich umfasst auch die Verpackung und die Festlegung, welche Serviceleistungen Sie Ihrem Kunden anbieten.

Preis- und Konditionsgestaltung

Auch wenn die Preisgestaltung sehr stark von Angebot und Nachfrage abhängig ist, also von den potenziellen Kunden und Konkurrenten, so sind für Sie als Existenzgründer insbesondere die eigenen Kosten der entscheidende Faktor, der den Preis bestimmt. Um die Kosten zu ermitteln, ist eine Kostenrechnung erforderlich.

Neben dem Verkaufspreis sind Rabatte, Liefer- und Zahlungsbedingungen von Bedeutung. Beachten Sie auch den Einfluss der Zahlungsbedingungen auf die Liquidität Ihres Unternehmens.

Der Preis für Selbstabholer kann niedriger sein als der Preis für anzuliefernde Ware. Ebenso sollte ein Preis, der keine Garantieleistungen einschließt, niedriger sein als ein Preis, der lange Garantieleistungen einschließt. Die sofortige Abnahme großer Mengen kann zu einem günstigeren Preis erfolgen als die Abnahme in Teilkontingenten.

Bei der Preisgestaltung spielt auch die Rabattgewährung eine wichtige Rolle. Als werbewirksame Einführungshilfe bei der Gründung eines Unternehmens ist hier insbesondere auf Einführungsrabatte hinzuweisen. Mengenrabatte führen zu Mehrabsatz, was eine Senkung der Kosten zur Folge hat, Saisonrabatte führen zur Lagerkostensenkung, Staffelpreise tragen zur Förderung der Auftragsgröße bei.

Kommunikation

Die Kommunikationspolitik besteht aus den Bereichen Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations.

Ziel der Kommunikation ist, dass die Kunden

- auf Ihr Leistungsangebot aufmerksam werden
- positiv stimuliert werden
- ein Kaufbedürfnis verspüren
- den Kauf vollziehen

Dabei stehen zunächst folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Kunden möchten Sie erreichen?
- Welche Medien können Sie dafür einsetzen?

Bei der Existenzgründung ist zunächst ein Name für das zu gründende Unternehmen zu finden, der graphisch durch einen Bezug zu der erstellten Leistung oder dem Produkt ergänzt werden kann. Mit dem Firmenlogo präsentiert sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit in vielfältiger Form, z. B. auf Geschäftspapier, auf Firmenwagen, in Werbeanzeigen und Prospekten, auf der Bekleidung der Mitarbeiter, auf Werbegeschenken und auf Verpackungsmaterialien. Die Gestaltung von Firmenlogos erfordert Fachkenntnisse. Achten Sie auf Firmenlogos, die Ihnen gefallen, und fragen Sie nach den Agenturen, die das Logo gestaltet haben. Agenturen können – außer beim Logo-Entwurf – dabei helfen, Fehler, z. B. schlechte Lesbarkeit auf vorbeifahrenden Fahrzeugen und schlechte Kopierfähigkeit, zu vermeiden.

Werbung soll:

- Aufmerksamkeit erregen
- Interesse wecken
- Wünsche erzeugen
- Reaktionen bewirken

Bei der Existenzgründung empfiehlt es sich, im Anfangsstadium intensiv Werbung zu betreiben, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bekannt zu machen. Als Unternehmer stehen Ihnen eine Vielzahl von Werbemitteln zur Verfügung. Beachten Sie bei der Auswahl das jeweilige Kosten-Nutzen-Verhältnis.

- Zeitungsinserate: Bei der Auswahl sollte nicht nur der Preis

- für die Anzeige entscheidend sein, sondern auch der zu erwartende Leserkreis. Je nach Produkt kommen regionale Anzeigenblätter, überregionale Tageszeitungen oder Fachzeitschriften in Frage. Der Vorteil von Fachzeitschriften besteht darin, dass Ihre Werbung nicht als störend empfunden wird.
- Redaktionelle Beiträge in Zeitungen und Zeitschriften werden von den Lesern als objektive Information angesehen.
- Werbespots in Funk und Fernsehen: Existenzgründer können Lokalsender nutzen, um ihre Zielgruppe über Neueröffnung, Sonderangebote oder Sonderaktionen zu informieren. Die Streuung bei dieser Art von Werbung ist hoch.
- Werbetriebe sind insbesondere dann zu empfehlen, wenn eine abgrenzbare Zielgruppe angesprochen werden soll. Der Brief sollte persönlich an den Kunden adressiert werden, gut formuliert und übersichtlich strukturiert sein.
- Mit Wurfzetteln kann eine regional begrenzte Zielgruppe über das Angebot des neuen Unternehmens unterrichtet werden.
- Plakate sollten möglichst großflächig sein, um einen Werbeeffekt zu erzielen.
- Ein professionell gestalteter Prospekt ist eine hervorragende Visitenkarte für das neue Unternehmen. Prospekte können verteilt oder mit der Post verschickt werden; sie erreichen den Kunden direkt.
- Referenzmappen bieten detaillierte Informationen über das Leistungsangebot des Unternehmens. Solche umfangreichen – und zumeist auch nicht ganz billigen – Materialien können interessierten Kunden persönlich übergeben werden, um die Darstellung des Unternehmens zu unterstreichen.
- Einträge in den „Gelben Seiten“ sind kostenlos, es sei denn, es handelt sich um hervorgehobene Einträge.
- Die Präsenz auf einer eigenen Internetseite gehört heute schon fast zum Standard eines Unternehmens. Auch die Darstellung in Datenbanken kann hilfreich sein.

Als Existenzgründer sollten Sie genau überlegen, wieviel sie für Werbung ausgeben können und wollen. Dabei sollten Sie auch langfristig disponieren und entscheiden, wieviel Sie für welches Werbemittel ausgeben möchten (Werbeplan). Bei der Gestaltung der Werbung ist zu beachten, dass eine billig aufgemachte Werbung bei den Umworbenen häufig zu Rückschlüssen auf niedrige Produktqualität führt.

Die Verkaufsförderung beinhaltet unterschiedliche, meist kurzfristige Maßnahmen, die den Verkauf bestimmter Produkte und Dienstleistungen schnell um ein Vielfaches steigern sollen. Verkaufsfördernde Maßnahmen sind beispielsweise Produktproben, Gutscheine, Gewinnspiele und Produktvorführungen mit Aktionspreisen, die insbesondere bei der Geschäftseröffnung (z. B. beim Tag der offenen Tür) gewinnbringend eingesetzt werden können.

Public Relations

Ziel von Public Relations ist, eine positive Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu erreichen. Dies geschieht über die Veröffentlichung von Informationen über das Unternehmen. Ein redaktioneller Beitrag über Ihre Unternehmensgründung oder eine besondere Maßnahme ihres Unternehmens wirkt häufig glaubwürdiger als ein Inserat. Welche Art des Auftritts (Spenden, Mitgliedschaft in öffentlichen Vereinen, Tag der offenen Tür, Praktika) Sie wählen, hängt von der Zielgruppe und der gewünschten öffentlichen Wirkung ab. Public Relations ist eher image- als verkaufsorientiert.

Vertriebspolitik

Mit der Entscheidung über Ihre Vertriebspolitik wählen Sie den Weg Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung zum Kunden. Dabei stehen Ihnen der Direktvertrieb und der indirekte Vertrieb zur Auswahl. Beim Direktvertrieb erfolgt der Verkauf – wie der Name schon sagt – unmittelbar an den Kunden. Mögliche Instrumente sind eigene Läden, Telefonverkauf, Internetvertrieb und/oder ein eigener Vertriebsaußendienst. Voraussetzung für den Direktvertrieb sind ausreichende Vertriebserfahrung, für Vertrieb qualifizierte Mitarbeiter, ausreichende finanzielle Ressourcen sowie die Organisation eines qualifizierten Innendienstes.

Vorteile beim Direktvertrieb:

- Direkter Kontakt zum Kunden und schneller Rückfluss der Informationen/Kundenwünsche
- Erklärungsbedürftige Produkte/Dienstleistungen können mit Ihrem Know-how am besten vertrieben werden
- Bei Hochpreis-Produkten kann die Präsentation von Ihnen selbst beeinflusst werden
- Direktvertrieb ist in Ihrer Branche üblich
- Die gesamte Marge kommt Ihnen zugute
- Kurze Wege und Lieferzeiten

Nachteile des Direktvertriebs:

- Kapazitätsbedingt (finanziell und personell) kann nur eine beschränkte Marktdurchdringung erfolgen.

Beim indirekten Vertrieb werden bestehende Vertriebskanäle (Einzel- und Großhandel, Handelsvertreter usw.) genutzt. Folgende Kriterien bzw. Vorteile bestehen beim indirekten Vertrieb:

- Nutzung bestehender Vertriebskanäle und Kundenpotenziale der Vertriebspartner; insbesondere bei Auslandsgeschäften ist dies sinnvoll

- Hohe Geschwindigkeit bei der Markteinführung und -durchdringung
- Entlastung des eigenen Vertriebspersonals
- Geringerer Kapitaleinsatz

Nachteile des indirekten Vertriebs:

- Fehlender direkter Kontakt zum Kunden
- Fehlende Kompetenz des Vertriebspartners bei erklärungsbedürftigen Produkten
- Hochpreis-Produkte lassen sich weniger attraktiv vermarkten
- Langer Weg bei Reklamationen und Nachbesserungen

Mitarbeiter

Das Thema Mitarbeiter wird von den meisten Gründern zu wenig beachtet. Daher werden auch die Mitarbeiterauswahl, die Personalentwicklung und das Personalmanagement nicht systematisch geplant. Den Mitarbeitern kommt aber häufig die entscheidende Bedeutung für den Erfolg Ihres Unternehmens zu. Produkte und Dienstleistungen lassen sich oft kopieren. Einen Wettbewerbsvorteil verschaffen Sie sich durch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren können.

Bedenken Sie bitte auch, dass Personalentscheidungen häufig nicht kurzfristig getroffen werden können. Die Frage, ob schon bei der Unternehmensgründung Mitarbeiter eingestellt werden sollen, ist u. a. abhängig von den anfallenden Aufgaben, von den damit verbundenen Kosten, von der Qualifikation des Existenzgründers und von der erwarteten Unternehmensentwicklung.

Ist die Entscheidung für eine Beschäftigung von Mitarbeitern gefallen, dann sind Fragen der Personalbedarfsplanung, der Personalbeschaffung, der Personalauswahl, der Personalführung sowie arbeitsrechtliche Fragestellungen von Bedeutung.

Listen Sie die anfallenden Aufgaben auf, und leiten Sie daraus die erforderlichen Qualifikationen und die Anzahl der benötigten Mitarbeiter ab. Dabei sind folgende Fragen hilfreich:

- Wie viele Mitarbeiter werden benötigt, um die anfallenden Aufgaben termingerecht ausführen zu können?
- Werden die Mitarbeiter ständig benötigt (sind sie dann auch ausgelastet?) oder evtl. nur stundenweise als Teilzeitkräfte? Soll mit freien Mitarbeitern gearbeitet werden?
- Werden Familienmitglieder mithelfen und wenn ja, auf welcher Basis?

Neben den anfallenden Aufgaben sind auch die Personalkosten ein wichtiges Entscheidungskriterium. Die Personalkosten sind weitaus höher als die monatlichen Lohn- und Gehaltszahlungen. Die Arbeitgeberbeiträge für die Sozialversicherung und die Prämie an die Berufsgenossenschaft müssen berücksichtigt werden. Freiwillige Aufwendungen (z. B. für Weiterbildung, Arbeitskleidung) kommen möglicherweise hinzu.

Eine Alternative zur Festeinstellung bieten Personalleasing-Unternehmen. Sie ermöglichen, durch den Einsatz „geleaster“ Mitarbeiter z. B. auf zusätzliche ungeplante Auftragsengänge kurzfristig und zeitlich befristet zu reagieren.

Eine Einstellung überqualifizierter Mitarbeiter sollte vermieden werden, da diese mit höheren Lohnkosten verbunden ist. Zudem kann es bei einer Unterforderung der Mitarbeiter schnell zu Unzufriedenheit kommen, was dazu führt, dass die Mitarbeiter das Unternehmen wieder verlassen. Stattdessen ist es vorteilhafter, Mitarbeiter entsprechend den individuellen Anforderungen des Unternehmens aus- und weiterzubilden. Auf diese Weise wird auch die Motivation der Mitarbeiter gefördert.

Mitarbeiter einzustellen ist eine Sache, sie erfolgreich zu führen und einzusetzen eine andere Sache. Diese Aufgaben werden in überwiegendem Maße vom Existenzgründer selbst übernommen; Weisungen und Kontrolle erfolgen im direkten Kontakt. Im Rahmen der Existenzgründung ist zu überlegen, welchen Führungsstil der Unternehmer realisieren möchte und in welchem Ausmaß die Mitarbeiter an Entscheidungen partizipieren.

Motivation

Die Motivation der Mitarbeiter ist ein weiterer zentraler Punkt. Denn zufriedene Mitarbeiter, denen die Arbeit Spaß macht, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und für die die Aufgabenstellung eine berufliche Herausforderung darstellt, erbringen zumeist höhere Leistungen und bleiben gegebenenfalls länger im Unternehmen. Gleichzeitig können Fehlzeiten reduziert werden, die in kleinen Betrieben zumeist nur schwer auszugleichen sind. Die Mitarbeiter können so gedanklich am Unternehmen beteiligt und dadurch ihre Leistungsbereitschaft und ihr Interesse am Unternehmen gefördert werden. Motivationsmöglichkeiten bieten z. B. eine offene, vertrauensvolle Zusammenarbeit, ein partizipativer Führungsstil, finanzielle Anreize, zusätzliche Sozialleistungen, Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung, aber auch persönliches Feedback über erbrachte Leistungen.

Gesetzliche Regelungen

Bei Kammern, Verbänden und im Fachhandel gibt es Formblätter für Arbeitsverträge.

Bei der Beschäftigung von Arbeitnehmern sind Gesetze zu beachten:

- Arbeitszeitgesetz
- Bundesurlaubsgesetz
- Jugendarbeitsschutzgesetz
- Entgeltfortzahlungsgesetz
- Kündigungsschutzgesetz

Für arbeitsrechtliche Fragestellungen gibt es bei Kammern und Verbänden Experten, die den Mitgliedern kostenlos zur Verfügung stehen.

Kündigungen

Natürlich kann es auch vorkommen, dass die Entwicklung Ihres Unternehmens nicht so positiv verläuft wie geplant. Ein Mitarbeiterabbau ist nicht zu vermeiden. Scheuen Sie sich nicht, Mitarbeiter zu entlassen. Ein offener Führungs- und Kommunikationsstil hilft Ihnen dabei.

Buchführung und Jahresabschlüsse

Als Unternehmer sind Sie gesetzlich zur schriftlichen Aufzeichnung Ihrer gesamten Geschäftstätigkeit verpflichtet. Für jede Buchung muss ein entsprechender Beleg vorhanden sein. Diese Belege müssen mindestens sechs Jahre nach Abschluss des Geschäftsjahres aufgehoben werden. Das Rechnungswesen eines Unternehmens liefert Informationen sowohl für interne als auch für externe Interessenten.

Die Unternehmensführung kann durch die Kostenrechnung (internes Rechnungswesen) Informationen über die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erlangen oder Absatzpreise kalkulieren. Das Finanzamt knüpft oftmals die Höhe der Steuern an die im Jahresabschluss (externes Rechnungswesen) berechneten Größen, und Banken prüfen aufgrund dieser Zahlen die Kreditwürdigkeit.

Die Buchführung können sowohl Sie als auch ein Steuerberater erledigen. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass die Buchführung zeitnah erfolgt. Führen Sie die Buchführung selbst durch, sollten Sie Ihre Organisation auf einen schnellen Informationsfluss ausrichten. Informieren Sie sich sorgfältig über die auf dem Markt vorhandenen EDV-Programme.

Lassen Sie die Buchführung durch einen Steuerberater bearbeiten, dann fixieren Sie die Bearbeitungsfristen schriftlich. Natürlich liegt es in Ihrer Pflicht, die erforderlichen Informationen schnellstmöglich an den Steuerberater in geordneter Art und Weise weiterzuleiten. Vereinbaren Sie mit Ihrem Steuerberater auch den Leistungs- und Auswertungsumfang. Die vom Steuerberater benutzten DATEV-Programme bieten vielfältige Auswertungsmöglichkeiten.

Zum Jahresabschluss eines Unternehmens gehören die in der Bilanz stichtagsbezogenen Vermögens- und Kapitalkonten und die in der Gewinn- und Verlustrechnung zeitraumbezogenen Aufwands- und Ertragskonten.

Die gesetzlichen Regelungen der Buchführung sind im Handelsgesetzbuch (HGB) und in den Steuergesetzbüchern niedergelegt. Es ist z. B. gesetzlich geregelt, dass alle Geschäftsvorfälle lückenlos erfasst werden müssen und sich ein sachverständiger Dritter in einer angemessenen Zeit in der Buchführung zurechtfinden muss.

Buchführungspflichten können sich aus dem Handelsgesetzbuch oder aus den Steuergesetzen ergeben. Nach dem Handelsrecht ist man buchführungspflichtig, wenn

- ein gewerbliches Unternehmen betrieben wird, das nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert. Dies ist der Fall, wenn ein jährlicher Umsatz von über 260.000 € erzielt wird oder der Gewinn höher ist als 25.000 €;
- ein Unternehmen in der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder der Aktiengesellschaft geführt wird.

Sie sollten die betriebliche Buchführung nicht nur als lästige Pflicht betrachten. Die Zahlen aus der Buchführung dienen Ihnen auch als Entscheidungsgrundlage für Ihr Handeln. Sie geben Ihnen – wie oben bereits erwähnt – einen detaillierten Überblick über Ihre Erträge und Kosten und bilden daher die Grundlage der Preiskalkulation. Diese ist natürlich umso einfacher, je zeitnäher die Informationen zur Verfügung stehen.

Controlling

Das Controlling besteht aus folgenden Elementen:

- Abstimmung der Teilpläne, z. B. aus den Bereichen Finanzierung, Marketing und Personal
- Koordination von Planung und Kontrolle
- Informationsversorgung

Ziel des Controllings ist es, die Zukunft für den Betrieb so vorteilhaft wie möglich zu gestalten, und nicht, sie so genau wie möglich vorherzusagen. Eine flexible Planung geht dabei nicht von nur einer möglichen zukünftigen Entwicklung aus, sondern sieht mehrere alternative Handlungsmöglichkeiten vor, um auf Veränderungen wirkungsvoll reagieren zu können. Außerdem ist es notwendig, längerfristige Planungen ständig an den neuen Informationsstand anzupassen.

Auf Basis der schriftlichen Dokumentation der Planung wird die spätere Kontrolle von Abweichungen und die Anpassung an veränderte Bedingungen möglich. Die Kontrolle wird nicht als bloße Abweichungserfassung verstanden, sondern stellt einen Teil eines Lernprozesses dar. Stimmen die Pläne und die tatsächliche Entwicklung nicht überein, ermöglicht es die Kontrolle, korrigierend einzugreifen und stellt neue Erfahrungen für die weiteren Planungsvorgänge zur Verfügung.

Zur Kontrolle kann neben dem Vergleich eigener Vorgaben mit der tatsächlichen Entwicklung (Soll-Ist-Vergleich) auch der Vergleich mit anderen Betrieben (Betriebsvergleich) oder der Vergleich eigener Daten zu unterschiedlichen Zeitpunkten (Zeitvergleich) herangezogen werden.

Der Betriebsvergleich bietet gerade für Existenzgründer Aussagen darüber, ob die eigene Geschäftstätigkeit branchenüblich verläuft, oder ob Abweichungen zu verzeichnen sind. Ein direkter Einblick in die Daten von Konkurrenzbetrieben ist nur in seltenen Fällen möglich. Betriebsvergleiche werden häufig durch Branchenberichte verschiedener Institutionen (z. B. Verbände, DATEV) ermöglicht.

Für Existenzgründer bietet es sich zunächst an, die Informationen der Buchhaltung konsequent auszuwerten. Da diese Informationen jedoch lediglich vergangenheitsbezogen sind, ist es ratsam, die Buchhaltung durch eine Planungsrechnung zu erweitern.

Der Aufbau und die Ausgestaltung des Unternehmens ist getan, wenden wir uns nun den Zahlen zu!

Die Zahlen

Nachdem Sie sich bereits vielfältige Gedanken über die Realisierung Ihres Vorhabens gemacht haben, ist es nun an der Zeit, die Planung in Zahlen umzusetzen und anhand der Zahlen zu überprüfen, ob das Vorhaben – wie von Ihnen geplant – realisierbar und rentabel ist.

Zunächst wird die Höhe der Investitionen, des Umlaufvermögens und der Betriebskosten ermittelt. Ausgehend von Gegenüberstellungen von Aufwendungen und Erträgen wird die Gewinn- und Verlust-Rechnung hergeleitet. Anhand dieser Darstellung kann eine Prüfung stattfinden, ob Ihr Vorhaben wirtschaftlich sinnvoll ist. Anschließend folgt die Liquiditätsplanung, aus der sich jederzeit der Finanzierungsbedarf Ihres Unternehmens ablesen lässt.

Den Abschluss des Kapitels bildet die Finanzierung, in die auch öffentliche Förderprogramme einbezogen werden.

Anlagevermögen

Investitionen sind Aufwendungen für Wirtschaftsgüter, die dem Unternehmen längerfristig zur Verfügung stehen, also z. B.

- Grundstücke und Gebäude
- bauliche Maßnahmen
- Büroeinrichtung, wie Schreibtische und Stühle
- Technik, wie Computer, Produktionsmaschinen
- Fahrzeuge
- Patente, Lizenzen usw.

Stellen Sie Ihre Investitionen mit Hilfe einer Tabelle dar:

▶ Jahr	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Wirtschaftsgut	Anschaffungskosten (in € netto)	Anschaffungskosten (in € netto)	Anschaffungskosten (in € netto)
Summe			

Diese Güter bilden das Anlagevermögen des Unternehmens. Sie sind Voraussetzung zur Leistungserstellung. Um einen Überblick auch über künftig anstehende Investitionen zu erhalten, ist es ratsam, die Investitionsplanung für einen Zeitraum von drei Jahren vorzunehmen.

Da die Investitionsgüter dem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehen, sollten sie auch langfristig finanziert werden, also mit Eigenkapital, den Eigenkapitalhilfeprogrammen, langfristigen öffentlichen oder privaten Krediten. Dies ist der sogenannte Grundsatz der Fristenkongruenz: Langfristig nutzbare Güter sollen langfristig finanziert werden, kurzfristig nutzbare Güter kurzfristig (Näheres im Unterpunkt „Finanzierung“).

Abschreibungen

Bei den Gütern des Anlagevermögens legen Sie bei der Anschaffung die Nutzungsdauer fest. In der Regel ist diese Dauer auch vom Finanzamt vorgeschrieben. Daraus ergibt sich die Zeitperiode, über die das Gut buchhalterisch abgeschrieben wird (Abschreibungsplanung).

Der Kapitalbedarf für die Investitionsgüter lässt sich nach dem Einholen mehrerer Angebote relativ leicht beziffern.

Umlaufvermögen

Das so genannte Umlaufvermögen eines Unternehmens setzt sich aus folgenden Positionen zusammen:

- Lagervermögen (fertige und unfertige Erzeugnisse)
- Vorratsvermögen (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe)
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- liquide Mittel (Kasse, Bank)

Zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung benötigen Sie als produzierendes Unternehmen einen ersten Bestand an Rohstoffen, einen ersten Warenbestand oder Ähnliches. Als Dienstleistungsunternehmen ist diese Position für Sie nicht relevant.

Im Gegensatz zu den Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens können die Güter des Umlaufvermögens kurzfristig finanziert werden, z. B. mit Kontokorrent- oder Lieferantenkrediten.

Betriebskosten

Betriebskosten sind alle laufenden Aufwendungen, die zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes notwendig sind. Hierzu gehören Kosten, die unabhängig vom Umsatz regelmäßig und in gleicher Höhe anfallen (Fixkosten) oder abhängig vom Umsatz sind (variable Kosten).

Zusätzlich entstehen bereits vor Aufnahme des Geschäftsbetriebes bzw. mit Gründung Kosten für Beratung, Behörden, Notar, Sonderwerbungen usw. Berücksichtigen Sie diese **Gründungskosten** bitte ebenfalls bei Ihrer Planung (sonstige Betriebskosten).

Bei der Planung sollte der Betriebsmittelbedarf großzügig berechnet werden, da eine zu vorsichtige Planung in der Gründungsphase eines Unternehmens leicht zu Liquiditätsengpässen führen kann.

Stellen Sie die Kosten in einer Tabelle dar:

► Betriebsmittel	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Personalkosten – Gründer			
Personalkosten – Angestellte			
Miete			
Energiekosten			
Telefon, Fax, Internet			
Versicherungen			
Porto, Vertrieb			
Kfz-Kosten			
Werbung, Spesen			
Rechts-, Beratungskosten			
Sonstige Betriebskosten			
Summe			

Für das erste Jahr sollte eine monatliche und für die folgenden Jahre eine quartalsweise Aufgliederung gewählt werden.

Gewinn- und Verlust-Rechnung sowie Liquiditätsplanung sind vor der Gründung durchzuführen.

Private Lebensführung

Da Ihre private Lebens- und Haushaltsführung sichergestellt sein muss, sollten Sie auch diese Kosten bei der Planung berücksichtigen. Bei einer Kapitalgesellschaft (GmbH oder AG) wird Ihr Bedarf durch das Geschäftsführergehalt abgedeckt.

Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften können Entnahmen zur Deckung des privaten Bedarfs getätigt werden. Diese Entnahmen erfolgen aus dem Betriebsergebnis. Die Gesamtkosten Ihrer Lebensführung bestimmen die Höhe Ihres Geschäftsführergehaltes bzw. die notwendigen Privatentnahmen.

Tabelle: Kosten der privaten Lebensführung pro Gründer

► Kosten der Lebensführung (in €)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Miete (oder Kosten der eigenen Wohnung)			
Mietnebenkosten			
Haushaltsgeld			
Kleidung			
Freizeit			
Urlaub			
Sparverträge			
Unvorhergesehenes			
Summe Lebensführung			
► Versicherungen	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Krankenversicherung			
Lebensversicherung			
Haftpflichtversicherung			
Unfallversicherung			
Sonstige Versicherungen			
Summe Versicherungen			
Private Steuern			
Gesamtkosten der privaten Lebensführung			

Umsatzplanung

Bei der Umsatzplanung unternehmen Sie den Versuch, Ihre künftigen Umsätze möglichst exakt zu prognostizieren. Betrachtet wird, welche Anzahl von Gütern oder Leistungen Sie absetzen können und zu welchem Preis. Die Umsatzerlöse als die wichtigsten Einnahmen Ihres Unternehmens bestimmen entscheidend, ob Ihr Unternehmen erfolgreich sein wird. Des-

halb ist es notwendig, detailliert zu beschreiben, wie sich der angeführte Umsatz zusammensetzt (Preis einer Leistung bzw. eines Produktes multipliziert mit der verkauften Menge gleich Umsatz). Bankenvertreter und andere Finanziers werden diese Angaben genau hinterfragen. Falls Sie mehrere Produkte oder Leistungen anbieten, führen Sie für jedes Produkt gesondert die erwarteten Umsatzerlöse auf.

Tabelle: Umsatzplanung

► Jahr	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
	$P \times M = U$		
Produkt A			
Produkt B			
Produkt C			
Gesamtumsatz			

P = Preis, M = Menge, U = Umsatz

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Den in der Umsatzplanung ermittelten Erlösen stellen Sie nun die bereits im Punkt Betriebskosten zusammengetragenen Aufwendungen gegenüber. Dies geschieht in der sogenannten Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Betrachtet wird jeweils eine Periode, d. h. in der Regel ein Jahr. Für Gründer ist für das erste Jahr eine monatliche Planung empfehlenswert.

Aus der Gegenüberstellung der dem Leistungsprozess zuzuordnenden Erträge und Aufwendungen (alles, was direkt mit der Erstellung des Produktes zusammenhängt) erhalten Sie das Betriebsergebnis. Ziehen Sie die außerordentlichen Auf-

wendungen und Erträge hinzu, so lässt sich der Bilanzgewinn bzw. -verlust errechnen.

Wenn Ihr Unternehmen anfänglich Verluste macht, ist das noch kein zwingender Grund, von Ihrem Vorhaben Abstand zu nehmen. Können Sie plausibel machen, in einem überschaubaren Zeitraum die Gewinnzone zu erreichen und die Anfangsverluste zu kompensieren, haben Sie trotz anfänglicher Verluste die Chance, einen Finanzier zu finden. Allgemeine Aussagen hierzu sind schwer zu treffen. Ob Verluste akzeptiert werden, hängt u. a. von ihrer absoluten Höhe (auch im Vergleich zu Umsatz und Bilanzsumme) und von der Art des Unternehmens ab.

Tabelle: Gewinn-und-Verlust-Rechnung

► Jahr	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsatz			
Materialaufwand			
Fremdleistungen			
Rohergebnis			
Löhne, Gehälter, Sozialaufw.			
Abschreibungen			
Betriebskosten			
Betriebsergebnis			
Zinserträge			
Zinsaufwendungen			
Geschäftsergebnis			
Verlustvortrag			
Jahresüberschuss vor Steuer			
Ertragsteuer			
Bilanzgewinn/-verlust			

Liquiditätsplanung

Bisher haben Sie in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung Aufwendungen und Erträge gegenübergestellt. Als Ergebnis haben Sie einen Gewinn oder Verlust erzielt. Sie müssen jedoch jederzeit die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens sicherstellen. Dazu stellen Sie Ein- und Auszahlungen in der Liquiditätsplanung gegenüber. Die Berücksichtigung von offenen Forderungen und verzögerten Zahlungseingängen ist ein wesentlicher Bestandteil der Liquiditätsplanung. Liquide Mittel sind Kassenbestände, Guthaben auf Ihrem Kontokorrentkonto und freie Kontokorrentlinien.

In der Liquiditätsrechnung werden die Einzahlungen und Auszahlungen mit dem genauen Datum aufgelistet, zu dem die

Zahlung erwartet wird. So können Sie sehen, ob Sie jederzeit über genügend finanzielle Mittel verfügen, um Ihre anfallenden Zahlungen zu leisten.

Bei der Planung ist zu berücksichtigen, dass bestimmte Zahlungen an festen Terminen anfallen (Miete, Löhne, Energie usw.), dass es aber bei den Forderungen oft schwer zu sagen ist, wann diese eingehen werden. Planen Sie hier vorsichtig und berücksichtigen Sie, dass Ihre Kunden möglicherweise erst zum letztmöglichen Termin oder verspätet zahlen werden.

28
29

Aus der Liquiditätsplanung können Sie ersehen, wann Sie finanzielle Engpässe zu erwarten haben. Zur Sicherstellung der Liquidität Ihres Unternehmens kann ein Kontokorrentkredit die Zeit zwischen Zahlungsausgängen und -eingängen überbrücken.

Eine fortlaufende Kontrolle Ihrer tatsächlichen Liquidität bietet die Gewähr dafür, dass Sie bei unvorhergesehen auftretenden Liquiditätsengpässen reagieren können.

Bei drohender Unterdeckung können Sie folgende Schritte überlegen:

- Schreiben Sie Rechnungen zügig
- Räumen Sie Ihren Kunden nur kurze Zahlungsziele ein
- Bieten Sie zusätzliche Anreize zu schnellerer Bezahlung durch Skontogewährung
- Vereinbaren Sie Anzahlungen bzw. Teilzahlungen
- Nutzen Sie eine entsprechende kurzfristige Kreditlinie bei Ihrer Bank aus
- Überlegen Sie, gegebenenfalls Ihre Forderungen an ein Kredit- bzw. Finanzierungsinstitut zu verkaufen (Factoring)
- Stellen Sie geplante Investitionen vorerst zurück
- Vereinbaren Sie längere Zahlungsfristen mit Ihren Lieferanten

Die Liquiditätsplanung kann wie folgt aussehen:

► Liquiditätsplan	Monat 1	Monat 2	Monat 3
Anfangsbestand Kasse			
Kontokorrent			
Einzahlungen aus Umsatz			
Kredite, Zuschüsse			
Summe Einzahlungen			
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe			
Löhne, Sozialaufw.			
Investitionen			
Fremdkapital-Zins			
Fremdkapital-Tilgung			
Sonstige Aufwendungen			
Summe Auszahlungen			
Saldo (Ein-/Auszahlungen)			

Sollte der Saldo negativ sein, haben Sie einen Finanzierungsbedarf, den Sie in Ihrem Finanzierungsplan berücksichtigen müssen.

Erstellen Sie auch die Liquiditätsplanung – wie alle anderen – für einen Zeitraum von drei Jahren. Um die Wichtigkeit einer kurzfristigen Planung zu verdeutlichen, wurde in der Tabelle eine monatliche Unterteilung vorgenommen. Für Gründer ist empfehlenswert, für die ersten sechs Monate oder für das erste Geschäftsjahr eine wochenweise Planung zu erstellen.

Kapitalbedarf bei Gründung

Wenn Sie anhand Ihrer Planungen festgestellt haben, dass Ihr Konzept nicht nur von der Idee her, sondern auch von der zahlenmäßigen Umsetzung her ein erfolgreiches Unternehmen zu werden verspricht, müssen Sie nun den Kapitalbedarf ermitteln, den Sie unmittelbar bei Gründung haben.

Finanziert werden müssen:

- die Investitionen
- ein erstes Warenlager o. ä.
- die Gründungskosten
- die Betriebsmittel für mindestens die ersten drei Monate
- sowie kurzfristige Liquiditätsengpässe

Der Finanzierungsplan

Die Finanzierung Ihres Vorhabens kann über Eigenkapital und/oder Fremdkapital erfolgen.

Eigenkapital

Eigenkapital ist das wichtigste Finanzierungsinstrument für Existenzgründer. Je mehr Eigenkapital Sie haben, desto besser. Eigenkapital dient als Sicherheits- und Risikopolster. Gleichzeitig dient Eigenkapital auch als Zeichen Ihrer Kreditwürdigkeit, denn wenn Sie bereit sind, eigenes Geld einzusetzen, erweckt dies Vertrauen bei Ihren Geldgebern.

Eigenkapital wird in der Regel bar (Ersparnisse) eingebracht. Nur ausnahmsweise können Sie Maschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge oder immaterielle Wirtschaftsgüter wie Patente oder andere Rechte als Eigenkapital in Form einer sogenannten Sacheinlage ins Unternehmen einbringen. Problematisch ist hierbei die Bewertung der Sacheinlage, gegebenenfalls muss sie durch einen Gutachter vorgenommen werden, was teuer ist.

Generell wird empfohlen, dass der Anteil des Eigenkapitals bei mindestens 15 % bis 20 % des Gesamtkapitals liegt. Im Falle neuartiger Technologien kann dieser Wert unterschritten werden, wenn überdurchschnittliche Erträge zu erwarten sind. Wenn Ihr eigenes Geld nicht ausreicht und Sie auch keine dinglichen Sicherheiten (Grundstücke oder Ähnliches) besitzen, können Sie prüfen, ob Ihnen Verwandte oder Freunde Geld zur Verfügung stellen können.

Zu überlegen ist auch, ob das Unternehmen zusammen mit einem Partner eröffnet werden kann, der ebenfalls Eigenkapital mit ins Unternehmen bringt und sich beteiligt.

Eine Beteiligungsfinanzierung ist auch über **Kapitalbeteiligungsgesellschaften** möglich. Diese stellen dem Unternehmen für eine bestimmte Zeit Beteiligungen in Form von Eigenkapital zur Verfügung. Während der Laufzeit erfolgt entweder eine feste Verzinsung des eingebrachten Kapitals, oder es wird eine Gewinnbeteiligung vereinbart. Beteiligungsgesellschaften sind häufig an einer hohen Rendite des eingesetzten Kapitals interessiert, daher sind sie für schnell wachsende Unternehmen interessant.

Fremdkapital

Nachdem Sie alle zur Verfügung stehenden Eigenmittel adiiert haben, werden Sie wahrscheinlich feststellen, dass Sie noch mehr Geld benötigen, also Fremdkapital, sprich Kredite.

Kredite können Sie von privaten Kapitalgebern wie Familie oder Freunden erhalten (sofern diese Gelder nicht als Eigenkapital ins Unternehmen eingebracht werden), außerdem natürlich von Banken.

Kredite werden nach der Länge ihrer Laufzeit unterschieden in kurz-, mittel- und langfristige Kredite.

Die häufigsten Formen der **kurzfristigen Finanzierung** (bis 12 Monate Laufzeit) sind:

- **Kontokorrentkredit:** Dies ist der Kredit für Ihr laufendes Geschäftskonto, über das alle laufenden Zahlungen abgewickelt werden. Der Kontokorrentkredit dient nur als kurzfristiges Zahlungsmittel, nicht für Anlagegüter oder Ähnliches. Gut geeignet ist der Kontokorrentkredit dafür, kurzfristige Liquiditätspässe zu finanzieren. Der Kreditrahmen muss mit der Hausbank vereinbart werden, als Faustregel gilt ein Monatsumsatz.
- **Lieferantenkredit:** Dieser Kredit entsteht dadurch, dass Sie eine Ware oder Dienstleistung nicht sofort, sondern erst später bezahlen können. In der Regel existiert ein Zahlungsziel von 30 Tagen.

Mittelfristige Finanzierung (ab 12 Monaten Laufzeit):

- **Betriebsmittelkredit:** Finanzierung notwendiger Betriebsmittel (kann auch kurzfristiger Natur sein)

Langfristige Finanzierung (ab 4 Jahren Laufzeit):

- **Investitionskredit:** Der Investitionskredit dient der Finanzierung des Anlagevermögens (Grundstück, Gebäude, Maschinen, Einrichtung usw.).

Leasing und Mietkauf sind Sonderformen der Finanzierung.

Unter Umständen ist eine derartige Finanzierung für bestimmte Investitionsgüter eine günstige Alternative zu einem Barkauf.

Beachten Sie die so genannte „Goldene Finanzierungsregel“, welche besagt:

Die Tilgungsdauer (Fristigkeit) des von einem Unternehmen aufgenommenen Kapitals muss sich mit der Lebensdauer (Fristigkeit) der Kapitalanlage decken. D. h. für langfristige Kapitalbindung – langfristiges Geld, für kurzfristige Kapitalbindung – kurzfristiges Geld.

Öffentliche Förderung

Existenzgründer haben es häufig nicht leicht, ihren Kapitalbedarf ausreichend zu finanzieren. Eine unzureichende Ausstattung mit Eigenkapital und fehlende Sicherheiten sind Gründe dafür, dass Geschäftsbanken Kredite nur unwillig oder überhaupt nicht gewähren. Hier setzt die öffentliche Förderung an.

Öffentliche Förderung kann auf unterschiedliche Arten erfolgen. In jedem Fall gilt:

- Informieren Sie sich rechtzeitig, da die meisten Förderungen nur gewährt werden können, wenn der Antrag auf Fördermittel gestellt wird, bevor mit dem Vorhaben begonnen worden ist. Dabei ist zu beachten, dass „Beginn“ in den einzelnen Förderprogrammen unterschiedlich definiert wird. In Einzelfällen stellt bereits die Gewerbeanmeldung bzw. die Meldung ans Finanzamt den Beginn eines Vorhabens dar.
- Voraussetzung für die Förderung ist, dass Sie als künftiger Unternehmer ausreichende fachliche und kaufmännische Kenntnisse vorweisen können.
- Es muss nachgewiesen werden, dass im Rahmen der Existenzgründung eine selbstständige und tragfähige Vollexistenz entsteht.
- Förderung setzt ein Mindestmaß an Eigenkapital voraus, ferner ist die Gesamtfinanzierung des Vorhabens nachzuweisen, da es in keinem Fall eine 100%-Finanzierung gibt.
- Anträge für Förderprogramme sind auf Formvordrucken bei der Hausbank oder der Investitionsbank Berlin zu stellen.
- Stellen und formulieren Sie die Anträge auf Förderung selbst.

Bei den Förderprogrammen sind zu unterscheiden:

Prämien und Zuschüsse,

z. B. die Meistergründungsprämie für Handwerksmeister, die sich unmittelbar nach der Meisterprüfung selbstständig machen; Beratungskostenzuschüsse für Unternehmensberaterleistungen im Rahmen von Existenzgründungen oder Unternehmensfestigungen; Investitionszuschüsse für Vorhaben in bestimmten Wirtschaftszweigen; Überbrückungsgeld; Lohnkostenzuschüsse bei Einstellung langzeitarbeitsloser Arbeitnehmer usw.

Kredite

Wichtig für Existenzgründer ist das Eigenkapitalhilfe-Programm (EKH), das als personenbezogenes, voll haftendes Darlehen ausdrücklich dazu gedacht ist, die oftmals unzureichende Eigenkapitalausstattung von Existenzgründern zu verbessern. Das Darlehen hat eine Laufzeit von 20 Jahren, die ersten beiden Jahre sind zinsfrei, die Tilgung beginnt erst nach 10 Jahren.

Ferner ist zu nennen das ERP-Existenzgründungsprogramm für Investitionen und Betriebsmittelausstattung im Zusammenhang mit der Gründung (Errichtung/Erwerb) und den ersten drei Jahren nach Gründung des Unternehmens.

Besonders hervorzuheben ist das DtA-Startgeld für die Gründung von kleinen Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben. Sie können gefördert werden, wenn Ihr Finanzbedarf maximal 50.000 € ausmacht. Ein weiteres Programm ist das ARP-Existenzgründungsdarlehen für Personen, die sich mit vergleichsweise niedrigem Kapitalaufwand selbstständig machen wollen. Voraussetzung ist, dass der Gründer in Berlin arbeitslos gemeldet ist. Das Darlehen beträgt für eine Person bis zu 15.000 €, für zwei Personen liegt die Grenze bei 25.000 €.

Bürgschaften

Oftmals gewähren Geschäftsbanken Kredite nicht, weil keine Sicherheiten vorliegen. In solchen Fällen können Bürgschaften helfen, das Risiko der Banken zu mindern. Bürgschaften werden je nach Höhe des Investitionsvolumens von der Bürgschaftsbank Berlin-Brandenburg bzw. vom Land Berlin und dem Bund für bis zu 80 % der Darlehenssumme übernommen.

Eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Fördermöglichkeiten sowie der jeweiligen Ansprechpartner findet sich im Anhang.

Der Finanzierungsplan für Ihr Vorhaben könnte folgendermaßen aussehen:

Tabelle: Finanzierungsplan

► Finanzierungsbausteine	€
Eigenkapital	
EKH (= Eigenkapitalhilfe)	
ERP-Existenzgründungsdarlehen	
Hausbankdarlehen – langfristig	
Kontokorrentkredit	
Summe	

Wenn der Finanzierungsplan stimmt, kann nun zur „Tat“ geschritten werden!

Die Tat

Geschäftskonzept

Wenn Sie nun Ihr Vorhaben in die Tat umsetzen wollen, beginnen Sie damit, ein Geschäftskonzept (auch als Business Plan, Vorhabensbeschreibung o. ä. bezeichnet) zu erstellen. Mit allen Punkten, die Ihr Geschäftskonzept beinhaltet, haben Sie sich bereits in den vorhergehenden Abschnitten auseinander gesetzt.

Für den Aufbau des Geschäftskonzeptes empfiehlt sich folgendes Schema:

- **Gliederung und Zusammenfassung**
- **Unternehmen und Person:**
Vorgeschichte, Rechtsform, Betriebsstätte, Gesellschafter, weitere Schlüsselpersonen, nächste Schritte
- **Produkt:**
Idee/Geschäftsfelder, Produktnutzen, Zielgruppe, Konkurrenzprodukte, Weiterentwicklung der Produkte
- **Markt:**
Branche, Marktsegmentierung, Wettbewerber
- **Marketing:**
Preispositionierung, Markteintritt, Vertrieb, Verkauf
- **Organisation:**
Unternehmensbereiche, Verantwortlichkeiten, Personalplanung
- **Planung:**
Zahlen (Gewinn- und Verlustplanung, Liquiditätsplanung)

Geben Sie Ihr Konzept Freunden und Bekannten, um zu überprüfen, ob es auch von Außenstehenden verstanden und für gut befunden wird.

Bankengespräche

Viele Kreditanträge werden von den Banken abgelehnt. Die Gründe hierfür liegen oft in einer fehlenden Vorbereitung der Unternehmensgründer. Dadurch kommt es zu vermeidbaren Fehlern. Die nachfolgenden Punkte sollten von Ihnen bei Verhandlungen beachtet werden. Sie garantieren zwar nicht den Erfolg, doch erhöhen Sie Ihre Chancen, einen Kredit zu erhalten.

Bereiten Sie Ihre Gespräche mit den Banken gründlich vor. Vereinbaren Sie rechtzeitig einen Termin. Senden Sie Ihrem Kundenberater bereits vorab einen detaillierten Geschäftsplan zu.

Suchen Sie den Kontakt zu mehreren Banken. Oftmals sind die Entscheidungen nicht nur von der Qualität Ihres Vorhabens abhängig, sondern sie werden auch von der Kreditver-

gabepolitik der jeweiligen Bank beeinflusst, wobei es unterschiedliche Präferenzen für bestimmte Branchen gibt.

Praktisch präsentieren: Sofern möglich, sollten sie Prototypen oder eine anschauliche Darstellung Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung präsentieren können.

Kompetenz belegen: Sie als Gründer sollten Ihre Kompetenz in einem Gespräch belegen können. Daher müssen Sie Berufs- und Branchenerfahrungen sowie kaufmännisches Know-how nachweisen können. Stellen Sie auch Sicherheiten oder mögliche Bürgschaften dar. Sofern die Darlehensvergabe an den Sicherheiten scheitern sollte, wenden Sie sich an eine Bürgschaftsbank.

Persönlich begeistern: Überzeugen Sie die Bank von der Einzigartigkeit Ihrer Idee. Schaffen Sie es, Ihre Bank zu überzeugen, so werden Sie auch Ihre Kunden überzeugen.

Partner mitbringen: Sofern Sie in einzelnen Bereichen das Know-how eines Partners benötigen, bringen Sie diesen Partner zum Gespräch mit.

Gewerbeanmeldung, Anmeldung beim Finanzamt

Bei Aufnahme des Gewerbes muss dieses Gewerbe am Sitz des Unternehmens beim zuständigen Gewerbeamt (in Berlin Abteilung des jeweiligen Bezirksamtes) angemeldet werden. Die Anmeldung kostet ca. 26,- €. Neben der erstmaligen Anmeldung eines Gewerbes sind auch die Sitzverlegung, der Wechsel, die Erweiterung des Geschäftsbetriebes und die Beendigung des Betriebs meldepflichtig, eine derartige Ummeldung kostet ca. 20,- €.

Wenn Sie kein Gewerbe, sondern einen freien Beruf ausüben, beginnen Sie Ihre Tätigkeit durch eine Meldung an das zuständige Finanzamt.

Persönliche Versicherungen

Krankenversicherung: Beachten Sie bei der Auswahl der Krankenkasse neben dem reinen Vergleich der Monatsbeiträge auch, dass bei einer gesetzlichen Krankenkasse Angehörige, die nicht erwerbstätig sind, ohne Beitragserhöhung mitversichert sind. Haben Sie sich für eine private Krankenversicherung entschieden, können Sie nicht wieder in die gesetzliche Krankenkasse zurück (außer als Arbeitnehmer mit einem Bruttogehalt unterhalb der Einkommenshöchstgrenze). Auf eine ausreichende Krankenversicherung sollten Sie in keinem Fall verzichten.

Unfallversicherung: Im Schadensfall kann ein Unfall Ihr berufliches Aus bedeuten. Eine Unfallversicherung kann gegen dieses Risiko absichern und zahlt bei Eintreten des Versicherungsfalles eine Prämie. Sie sollten darauf achten, evtl. gekoppelt mit einer Berufsunfähigkeitsversicherung, dass Sie auch monatliche Zahlungen erhalten.

Haftpflichtversicherung: Fügen Sie in Ihrer Freizeit versehentlich anderen Menschen Schäden zu, so tritt die private Haftpflichtversicherung für diese ein.

Renten- und Lebensversicherung: Als selbstständiger Unternehmer zahlen Sie in keine gesetzliche Rentenversicherung mehr ein. Sie müssen sich um Ihre Altersvorsorge selbst kümmern. Grundsätzlich haben Sie die Möglichkeit, in eine private Rentenversicherung einzuzahlen oder eine Kapitallebensversicherung abzuschließen, bei der Sie am Ende der Laufzeit die Versicherungssumme und Überschussanteile ausgezahlt bekommen oder als Rentenzahlungen erhalten. Bei diesen Versicherungen sollten Sie auch Ertragsbeurteilungen vornehmen, z. B. können die neuen „AS-Vorsorgefonds“ eine günstigere Alternative sein.

Mit einer Risikolebensversicherung sichern Sie Ihre Familienmitglieder im Falle Ihres Todes finanziell ab.

Unternehmensbezogene Versicherungen

Betriebshaftpflicht: Diese Versicherung tritt für Schäden ein, die anderen im Rahmen Ihrer Geschäftstätigkeit zugefügt werden. Auf diese Versicherung sollten Sie in keinem Fall verzichten. Für Unternehmen können noch weitere Haftpflichtrisiken, z. B. Produkthaftpflicht, Vermögenshaftpflicht abgesichert werden. Inwiefern diese für Ihr Unternehmen relevant sind, muss im Einzelnen geprüft werden.

Sachversicherungen: Hierunter zählen Versicherungen, wie z. B. Feuer-, Wasser-, Sturm- und Einbruch-Versicherungen. Eine Prüfung im Einzelnen ist auch hier angeraten, um nicht unnötige und hohe Versicherungsprämien zu zahlen.

Forderungsausfallversicherung: Diese Versicherung zahlt, wenn Kunden von Ihnen Ihre Forderungen nicht begleichen. Sie müssen sich die Frage stellen, ob Ihr Unternehmen wirklich in seiner Existenz gefährdet ist, wenn einzelne Forderungen ausfallen. Die Versicherungsprämien sind sehr hoch. Nähere Informationen erhalten Sie in der Broschüre „Versicherung für Selbstständige“, die vom Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft kostenlos versendet wird (Telefon 02 28/9 16 20).

Schätzen Sie in jedem Fall Ihren Versicherungsbedarf realistisch ab, und informieren Sie sich umfassend und bei Versicherungsvertretern Ihres Vertrauens. Holen Sie mehrere Angebote ein. So können Sie Kosten, die gerade in der Startphase Ihres Unternehmens schwer ins Gewicht fallen, optimieren.

Verträge

Die Gründung Ihres Unternehmens wird auch zu einer Vielzahl von Vertragsabschlüssen führen. Das sind z. B. Gesellschafterverträge, Franchiseverträge, Kauf-, Pacht- oder Mietverträge und Arbeitsverträge. Die finanziellen Folgen einer Unterschrift sind nicht immer sofort in vollem Umfang erkennbar. Überprüfen Sie deshalb jeden Vertrag bzw. jede Vereinbarung, bevor Sie unterschreiben. Nehmen Sie sich Bedenkzeit. Seriöse Partner gewähren Ihnen diese. Bewahren Sie von allen Schriftstücken, die Sie unterschreiben, eine Kopie auf.

Vorverträge sind ebenfalls Verträge und können mit nicht unerheblichen finanziellen und anderen Belastungen verbunden sein.

Die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, Innungen, Verbände und Rechtsanwälte können Sie bei Vertragsabschlüssen beraten und sind Ihnen bei der Vertragsprüfung behilflich. Dort können Sie auch Musterverträge erhalten.



Impressum

Investitionsbank Berlin

Bundesallee 210
10719 Berlin (Wilmersdorf)
Telefon (0 30) 21 25-0
Telefax (0 30) 21 25-20 20
www.investitionsbank.de

Postanschrift:
Investitionsbank Berlin
10702 Berlin

Auskünfte und Beratung

Weitere Auskünfte erhalten Sie
im IBB Kundenzentrum Wirtschaft.
Dort können Sie telefonisch auch einen
Beratungstermin vereinbaren.

IBB Kundenzentrum Wirtschaft

Bundesallee 210
10719 Berlin (Wilmersdorf)
Telefon (0 30) 21 25-47 47
Telefax (0 30) 21 25-33 22
E-Mail: kundenzentrum.wirtschaft@investitionsbank.de

Ansprechpartner im Berliner Fördernetzwerk
mit Adressen und Rufnummern finden Sie
in der aktuellen Förderfibel, die wir Ihnen
auf Wunsch gerne aushändigen.

IBB-Förderspektrum auf einen Blick

▶ Investitionsförderung

Volkswirtschaftlich besonders förderwürdige Investitionsvorhaben finanzieren wir mit Zuschüssen aus dem Programm Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA).

▶ Technologieförderung

Mit vier Programmen unterstützen wir moderne Technologien in Berlin. Die Förderung besteht aus Zuschüssen, Darlehen und Beteiligungen. Aus Mitteln unseres Zukunftsfonds stellen wir ebenfalls Zuschüsse, Darlehen und Beteiligungen bereit.

▶ Existenzgründerförderung

Existenzgründer sind der Motor für Erneuerung, Wachstum und Modernität in unserer Stadt. Wir fördern Gründer mit kostenlosen Beratungen und unseren Finanzierungshilfen.

▶ Liquiditätshilfen

Berliner Unternehmen mit positiven Zukunftsaussichten, aber Liquiditätsengpässen helfen wir mit unseren Darlehen aus dem Liquiditäts- und Konsolidierungsfonds.

▶ Kulturförderung

Wir unterstützen die Ideen kreativer, jüngerer Künstler. In den Bereichen Bildende und Darstellende Kunst fördern wir Künstler, Schauspieler und Sänger durch Werkverträge.

▶ Investitionsbank Berlin Kundenzentrum

Bundesallee 210 · 10719 Berlin (Wilmersdorf)

Zentrale: Telefon (0 30) 21 25-0

Beratung Wirtschaftsförderung: Telefon (0 30) 21 25-47 47

Beratung Wohneigentumsförderung: Telefon (0 30) 21 25-26 60

Beratung Modernisierung und Instandsetzung: Telefon (0 30) 21 25-26 62

Beratung Immobilienservice: Telefon (0 30) 21 25-21 25

E-Mail: info@investitionsbank.de · Internet: <http://www.investitionsbank.de>

▶ InnovationsNews der IBB

InnovationsNews macht die Berliner High-Tech-Landschaft transparent. Sichern Sie sich Ihren Informationsvorsprung, abonnieren Sie kostenlos unseren Newsletter unter <http://www.investitionsbank.de/innonews-anmeldung>

▶ Arbeitsmarktförderung

Mit Mitteln aus dem Programm „Perspektiven Betriebliche Arbeit“ tragen wir zur Beschäftigungssicherung, aber auch zum Strukturwandel Berliner Unternehmen bei.

▶ Service und Kooperationen

In der Wirtschaftsförderung unterstützen wir die Arbeit verschiedener Einrichtungen. Hierzu gehören z. B. das Technologie Coaching Center GmbH (TCC) und das Business Angels Netzwerk Deutschland e. V. (BAND).

▶ Wohneigentumsförderung

Mit Wohneigentum verbinden viele Menschen Lebensqualität, Freiheit und Unabhängigkeit. Mit unseren zinsgünstigen Darlehen finanzieren wir den Traum von den eigenen vier Wänden.

▶ Modernisierung und Instandsetzung

Die Berliner Bausubstanz ist in vielen Bezirken durch einen hohen Modernisierungs- und Instandsetzungsbedarf gekennzeichnet. Mit unseren Programmen tragen wir zur Verbesserung der Wohnqualität bei.