

SICHER IN DIE ZUKUNFT STARTEN



Gründen in Sachsen.
Die richtigen Schritte in
Ihre Selbstständigkeit



Sächsisches
ExistenzgründerNetzwerk

SICHER IN DIE ZUKUNFT STARTEN

Gründen in Sachsen.
Die richtigen Schritte in
Ihre Selbstständigkeit

VORWORT

IDEEN SPINNEN, EINFÄLLEN FREIEN LAUF LASSEN, GEISTESBLITZE HABEN UND VERWERFEN ...

Sie sind bereits selbstständig oder haben Interesse, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen? Ein mutiger Schritt und – mit guter Vorbereitung – ein richtiger Schritt! Wir brauchen erfolgreiche Gründerinnen und Gründer, Unternehmerinnen und Unternehmer. Mit ihrer Risikobereitschaft und Wettbewerbsfreude, ihrem Ideenreichtum und Unternehmergeist sind sie Rückgrat und Motor der Wirtschaft.

Grundlage für Ihren erfolgreichen Start in die Selbstständigkeit ist ein sorgfältig ausgearbeitetes Unternehmenskonzept (Businessplan). Es hilft Ihnen, die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten Ihres Vorhabens richtig einzuschätzen und dient den Kreditinstituten oder anderen externen Stellen als Grundlage, die Realisierbarkeit des Gründungsvorhabens zu prüfen.

Mit dem vorliegenden Ratgeber bieten Ihnen die IHKs und HWKs im Rahmen des Sächsischen ExistenzgründerNetzwerkes (SEN) Orientierung und praktische Hilfe zur Vorbereitung Ihrer Gründung und im unternehmerischen Alltag.

Soviel ist sicher: Eine gründliche Beratung kann und will dieser Ratgeber natürlich nicht ersetzen, da nur individuell aus der Betrachtung aller Rahmenbedingungen, Anforderungen und Möglichkeiten eine fundierte und schlüssige Konzeption für Gründung, Festigung und Wachstum entstehen kann. Doch Ihr Ratgeber umreißt die wichtigsten Stationen auf dem Weg zum eigenen Unternehmen und gibt wichtige Denkanstöße. Damit soll nicht zuletzt auch der Mut zur Selbstständigkeit gefördert werden.

Für weitere Informationen, für Beratungstermine oder um Ihr Konzept und weitere Schritte zu dessen Umsetzung zu besprechen, stehen Ihnen die jeweiligen Mitarbeiter Ihrer IHK oder HWK jederzeit gern zur Verfügung. Wir unterstützen und begleiten Sie gern!

VIEL ERFOLG!

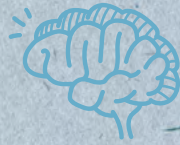
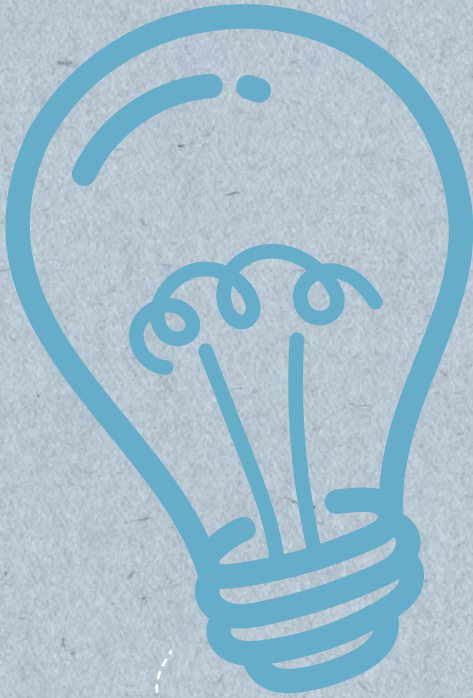
INHALTSVERZEICHNIS

1	IDEE UND PERSON	8
	Chancen und Risiken	8
	Möglichkeiten einer Unternehmensgründung	10
	Person des Gründers	14
	Zugangsvoraussetzungen / Erlaubnispflichten	16
2	MARKETING	21
	Marktanalyse	23
	Marketingstrategie	26
	Marketingplanung	28
	Produkt	29
	Preisgestaltung / Kalkulation	30
	Platzierung / Vertrieb	32
	Promotion / Kommunikation	33
3	STANDORT	37
	Einflussfaktoren	39
	Gesetzliche Vorschriften	40
	Standortfaktoren am Beispiel des Einzelhandels	44
4	RECHTSFORMEN	47
	Einzelunternehmer oder Einzelkaufmann	48
	Die Personengesellschaften	49
	Gesellschaft Bürgerlichen Rechts (GBR)	50
	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	50
	Partnergesellschaft (PartG)	50
	Kommanditgesellschaft (KG), GMBH & CO. KG	51
	Die Kapitalgesellschaften	52
	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	54
	Unternehmensgesellschaft (haftungsbeschränkt)	54
	Limited (Ltd)	55
	Kleine Aktiengesellschaft (kleine AG)	55
	Eingetragene Genossenschaft (eG)	56
	Firmenbezeichnung	57
	Unternehmensbezeichnung	58

5 ORGANISATION, PERSONAL UND VERSICHERUNG	59
Betriebsorganisation	60
Mitarbeiter	62
Personalsuche	63
Vorstellungsgespräch	64
Berufsausbildung	64
Arbeitgeberpflichten	65
Lohnsteuer	67
Soziale Absicherung	68
Betrieblicher Versicherungsschutz	68
Persönlicher Versicherungsschutz	71
6 FINANZIERUNG UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PLANUNG	77
Kapitalbedarf	78
Finanzierungsplan / Finanzquellen	80
Eigenkapital	80
Beteiligung	81
Fremdkapital	81
Beispiel eines Finanzplanes	82
Finanzierungsgrundsätze und Typische Fehler	83
Vorbereitung auf das Bankgespräch	84
Rentabilitätsvorschau	88
Liquiditätsplanung	92
Rechnungswesen	94
Buchführung	94
Gewinnermittlung	97
Preisbildung und Kalkulation	98
7 STEUERLICHE ASPEKTE	101
Jahressteuererklärungen	102
Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)	102
Einkommenssteuer	103
Körperschaftsteuer	104
Gewerbsteuer	104
Weitere Steuern	104
8 UNTERNEHMENSNACHFOLGE	107
Betriebswirtschaftliche Aspekte	112
Rechtliche Aspekte	114

9 ERÖFFNUNG UND ANLAUFPHASE	119
10 UNTERNEHMENS SICHERUNG	123
Krisen kündigen sich immer an	124
Mit Controlling Krisen vermeiden	126
Operatives Controlling	127
Strategisches Controlling	128
Notfallvorsorge	130
11 LEISTUNGEN DER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN	133
12 LEISTUNGEN DER HANDWERKSKAMMERN	137
13 IHR KONTAKT IN DEN IHKS UND HWKS ZU GRÜNDUNG UND SICHERUNG	139
14 CHECKLISTEN UND HINWEISE	145
1. Zusammenfassung	148
2. Vorhabensbeschreibung	148
3. Markt und Marketing	149
4. Standortbeschreibung	149
5. Rechtliche Grundlagen	150
6. Betriebswirtschaft / Organisation	150
7. Angaben zum Gründer	150
8. Finanzierung	151
NOTIZEN	167

IDEE UND PERSON



1

1 IDEE UND PERSON

Zu Beginn steht Ihre Idee. Ihre Idee ist die Basis, von der aus Sie weitere Schritte planen und unternehmen können. Ob Ihre Idee durch gezieltes Suchen oder zufällig entstanden ist, ist nicht ausschlaggebend.

Nicht immer muss es sich jedoch um eine nie da gewesene Neuerung handeln. Neue Leistungen oder Produkte haben nicht selten den Nachteil, dass ein eventueller Bedarf erst geweckt werden muss. Marketingmaßnahmen sollte jedes Unternehmen umsetzen, um am Markt einsteigen und bestehen zu können. Erheblichere Anstrengungen leisten jedoch meist neue Anbieter, um einen ähnlichen Bekanntheitsgrad wie bereits existierende Wettbewerber zu erreichen. Auf der anderen Seite sind die möglichen Gewinne bei wirklichen Neuerungen meist (sehr) viel höher. Häufig kann auch der Markteinstieg mit bekannten Produkten/ Dienstleistungen in ähnlicher Weise Erfolg versprechend sein. Wichtig ist, Nischen zu finden und die Leistungen persönlich engagiert zu vermarkten. Was unterscheidet Ihr Angebot von dem der Mitbewerber? Warum soll der Kunde Ihre Leistungen in Anspruch nehmen und dafür vielleicht vom bisherigen Anbieter wechseln? Nachfolgende Grundsatzbetrachtungen sollen Ihnen einen Einstieg zum Thema Gründung geben.

CHANCEN UND RISIKEN

„Unternehmer werden ist nicht schwer – dies zu bleiben jedoch sehr.“

Dieser scherzhafte Ausspruch erhält angesichts einer hohen Insolvenzrate einen bitteren Nachgeschmack. Leider beherzigen allzu viele Gründer nur den ersten Halbsatz. Aber bereits in der Planungsphase sollten die Weichen für ein leistungsfähiges Unternehmen gestellt werden.

Zutreffend ist die Auffassung vieler Gründer, dass ein Unternehmer „etwas riskieren muss“. Richtig ist aber auch das Prinzip der „kaufmännischen Vorsicht“. Denn jeder Chance steht ein Risiko gegenüber. Bieten sich Chancen, ist auf jeden Fall das Risiko abzuschätzen. In einem Entscheidungsprozess sind nach Ermittlung der möglichen Risikofaktoren (Marktverhältnisse, Produktpalette, Betriebsmittel, Personen) die Fragen zu beantworten, ob eine tragfähige Existenzgrundlage aufgebaut werden kann und ob ein existenzbedrohendes Ereignis (Insolvenz, langjährige Schulden etc.) vermeidbar ist.



Gut vorbereitete Existenzgründungen verfügen nachweisbar über bessere Erfolgsaussichten.

Aus den Erfahrungen des Gründungsgeschehens der vergangenen Jahre lassen sich folgende Empfehlungen für einen positiven Verlauf der Existenz formulieren:

- fachliche und kaufmännische Kenntnisse und Erfahrungen
- Marktkenntnisse
- tragfähiges Unternehmenskonzept
- realistische Umsatz- und Rentabilitätsvorschau
- ausreichende Finanzierung unter Einbeziehung von Fördermitteln und Eigenkapital

Dem gegenüber sind bei gescheiterten Unternehmensgründungen immer wieder festzustellen:

- zu geringe Kapitaldecke
- Finanzierungsprobleme
- Fehleinschätzungen des Kapitalbedarfs
- nicht ausreichende kaufmännische Kenntnisse
- geringe Branchenerfahrung
- Informationsdefizite
- Planungsmängel



Nicht vorschnell, sondern so gut vorbereitet wie möglich starten!

Das bedeutet, Sie müssen Ihre Chancen erkennen, untersuchen, abwägen und nutzen.

MÖGLICHKEITEN EINER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Die Möglichkeiten der Aufnahme einer selbstständigen Existenz sind vielfältig. Sie können z. B.:

- neu gründen (Errichtung eines Unternehmens),
- übernehmen (Nachfolge bei einem bestehenden Betrieb),
- sich beteiligen an einem bestehenden Unternehmen,
- sich selbstständig machen im Rahmen des Franchising

und dabei

- neue Produkte / neue Verfahren entwickeln,
- neue Märkte / neue Bezugsquellen erschließen,
- in neuen Organisationsformen etc. arbeiten.

Die erwähnten „Neuheiten“ spielen bei erfolgreichen Gründungen eine ausschlaggebende Rolle. Wer keine überzeugenden Ideen hat, sollte den Schritt der Existenzgründung überdenken.

Die **Neugründung** bzw. **Errichtung eines Unternehmens** ist die häufigste Gründungsform. Sie bietet für die Verwirklichung eigener Ideen den größten Gestaltungsspielraum. Durch pfiffige Ideen sind kleine Unternehmen – in Verbindung mit ihrer Flexibilität – besonders erfolgreich. Mit einer „schlanken“ Neugründung können Sie schneller auf sich verändernde Trends am Markt reagieren.

Bei der Errichtung eines neuen Unternehmens gilt es, Risiken und Chancen abzuwägen. Die größte Herausforderung stellt die Aufgabe, den Markteinstieg zu finden, dar. Selbst wenn Ihre Idee gut ist, müssen Sie sich erst „einen Namen“ erarbeiten. Es kommt bei einer Neugründung vor allem in der Anfangsphase zumeist eine geringere Mitarbeiterverantwortung auf Sie zu, und Sie können mit Ihrem Betrieb bzw. Ihrem Geschäft als Unternehmer „wachsen“.

Die Anlaufphase ist einer der wichtigsten Abschnitte, in welcher organisatorische und bürokratische Aufgaben von Ihnen angegangen werden. Sie benötigen viel Kraft und vor allem ein ausreichendes Startkapital, um auch in den mageren Monaten nach dem Start in die Selbstständigkeit zahlungsfähig zu bleiben. Nur wer in dieser Phase durchhält, kann sich dauerhaft am Markt durchsetzen.



Beachten Sie bei Ihrer Gründung, dass die Kriterien einer Scheinselbstständigkeit ausgeschlossen werden.

Als Scheinselbstständige gelten solche Erwerbstätige, die zwar den Status eines selbstständigen Unternehmers beanspruchen, deren Tätigkeit aber in Wirklichkeit der eines Arbeitnehmers entspricht.

Folgende Kriterien sind dabei zu beachten:

- Auftraggeber beschäftigt eigene sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer, die regelmäßig entsprechende Tätigkeiten verrichten
- Tätigkeiten werden auf Dauer und im Wesentlichen nur für einen Auftraggeber durchgeführt
- Tätigkeit lässt typische Merkmale unternehmerischen Handelns nicht erkennen
- Tätigkeit entspricht dem äußeren Erscheinungsbild der Tätigkeit, die der Betroffene zuvor für denselben Auftraggeber auf Grund eines Beschäftigungsverhältnisses ausgeführt hat

Die **Unternehmensübernahme** stellt einen aussichtsreichen Einstieg in die Selbstständigkeit dar. Eine Existenzgründung durch Übernahme eröffnet zahlreiche Chancen. Bestehende Unternehmen haben ihren Platz am Markt bereits eingenommen. Standort, Produkte, Absatzmärkte und vor allem ein Kundentamm sind schon vorhanden. Gleiches gilt für Lieferantenbeziehungen und Geschäftspartner, mit denen der Betrieb in der Vergangenheit erfolgreich kooperiert hat. Erfahrene Mitarbeiter stehen Ihnen zur Seite, die die organisatorischen Abläufe kennen und entsprechend arbeiten. Dies alles erleichtert den Einstieg in die Selbstständigkeit. Andererseits können vorhandene Strukturen auch Grenzen setzen und den Existenzgründer in seinen Vorstellungen und Plannungen einengen.

Der Kapitalbedarf ist allein durch die Zahlung eines Kaufpreises für das zu übernehmende Unternehmen zumeist höher einzustufen als bei Neugründungen. Darüber hinaus können sich bei der Vorbereitung einer Übernahme Probleme ergeben, die bewältigt werden müssen. Längst nicht jeder Betrieb ist geeignet, übernommen zu werden, Kunden oder Mitarbeiter akzeptieren Sie nicht als neuen Chef. Doch wenn Sie den zur Übernahme anstehenden Betrieb gründlich analysieren, können mögliche Gefahren in aller Regel erkannt und gebannt werden.

Der eigentliche Prozess der Übergabe gestaltet sich oft als schwierigste Phase.

Für Unternehmer, die jahrelang einen Betrieb mit ihren Ideen und ihrem Stil geprägt haben, heißt es, loszulassen und den Weg freizumachen für Nachfolger. Frühzeitige Absprachen helfen, die Zuständigkeiten klar zu regeln.

GRÜNDUNGSFORMEN IM VERGLEICH

NEUGRÜNDUNG	ÜBERNAHME
<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Markt noch zu erschließen ◦ noch keine Kunden ◦ Erarbeitung eines Produktprofils ◦ keine Lieferantenbeziehungen ◦ Einschätzung der Perspektiven schwierig ◦ überzeugendes Gründungskonzept nötig, um Finanzierung zu sichern 	<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Märkte bereits vorhanden ◦ Kundenstamm bekannt ◦ Produktpalette vorhanden ◦ Kontakt zu Lieferanten bestehen ◦ Ertragszahlen liegen vor ◦ Chancen und Risiken abschätzbar, Bonitätsprüfung der Banken einfacher ◦ eingearbeitetes Team von Mitarbeitern ◦ vorhandene Preiskalkulationen
<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ neue Ideen durchsetzbar ◦ Fähigkeit zur Innovation ◦ Verantwortung für sich selbst und eventuell selbst gewählte Mitarbeiter ◦ großer Gestaltungsspielraum, hohe Flexibilität 	<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ eingefahrene Strukturen ◦ eventuell veraltete Produktpalette und Maschinen ◦ Verantwortung für bestehenden Mitarbeiterstamm ◦ mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiter ◦ Gefahr der Haftung für betriebliche Verbindlichkeiten des Vorgängers

Als eine Existenzgründung ohne den „gefürchteten“ Sprung ins kalte Wasser kann die Unternehmensgründung mit Hilfe des weit verbreiteten „Franchising“ gesehen werden. Namen wie „McDonald's“, „TeeGschwendner“, „Ihr Platz“, „PORTAS“ etc. sind bekannt. In den unterschiedlichsten Branchen gibt es eine Vielzahl von Franchiseangeboten.

Unter Franchising ist eine enge geschäftliche Kooperation beim Vertrieb von Waren oder bei Dienstleistungen zu verstehen, die auf freiwilliger Basis beruht. Franchisegeber (FG) und Franchisenehmer (FN) regeln vertraglich die Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmer. So nutzen FN das gesamte Know-how des FG und profitieren vom Bekanntheitsgrad einer namhaften Marke gegen eine vertraglich vereinbarte Gebühr. Der FN erhält die Vorteile einer erfolgreich praktizierten Unternehmensidee ebenso wie die professionellen Dienstleistungen einer großen Zentrale. Damit – so die Grundidee des Franchising – werden Vorteile des Großbetriebes mit denjenigen des durch den Inhaber geführten Unternehmens verbunden.



Bevor Sie in ein Franchisesystem einsteigen und sich vertraglich binden, sollten Sie die Qualität des Konzeptes überprüfen.

Wichtig sind hierbei auch Gespräche mit anderen Franchise-Nehmern. Sie sollten auf Qualitätsmerkmale achten und diese hinterfragen.

Dazu einige Fragebeispiele:

- Seit wann besteht der Franchisegeber?
- Welcher Wettbewerbsvorteil ist effektiv vorhanden?
- Besteht die Eintragung von gewerblichen Schutzrechten?
- Sind Pilotgeschäfte vorhanden?
- Wie viele FN sind dem FG angeschlossen?
- Wie erfolgreich (Kennziffern) arbeiten diese?
- Wie ist die Stellung der FN im System (Beiräte, Erfahrungsaustauschgruppen, Schulungsangebot, Betriebsvorbereitung)?
- Wie umfassend sind die Leistungspakete?
- Wie eng ist der FN an das System gebunden?
- Sind Einstiegsgebühr und laufende Gebühr angemessen, marktgerecht und zu erwirtschaften bzw. wie werden sie berechnet?

Den Entwurf des Franchisevertrages sollten Sie nach Möglichkeit rechtlich überprüfen lassen. Auch der IHK/HWK können Sie Unterlagen des FG im Rahmen der Existenzgründungsberatung vorlegen. Informationen gibt auch der Deutsche Franchiseverband e. V. in Berlin (www.dfv-franchise.de).

PERSON DES GRÜNDERS

Jede Existenzgründung steht und fällt mit der Idee und der Person des Gründers. Bei der Person spielen verschiedene Einflussfaktoren eine Rolle:

„Den Unternehmertyp“ schlechthin gibt es natürlich nicht. Allerdings sind einzelne Facetten einer Persönlichkeit ausschlaggebend dafür, ob sich jemand dafür eignet, „auf eigenen Füßen“ zu stehen, oder nicht. Für den Unternehmertyp ist unter anderem die starke Ausprägung von Mut, Risikobereitschaft, Organisationstalent, Bereitschaft zum Verzicht, Zielorientiertheit, Durchsetzungsvermögen entscheidend.

Um im Wettbewerb bestehen zu können, sollten Gründer notwendige Qualifikationen mitbringen. Insbesondere benötigen Sie neben kaufmännischem Wissen, fachlichen Kenntnissen und Branchenerfahrungen auch mentale / persönliche Stärken. Ein wichtiger Schritt in die Selbstständigkeit ist die Selbstprüfung. Hinterfragen Sie kritisch, ob Sie diese Voraussetzungen erfüllen.

PERSÖNLICHE EINFLUSSFAKTOREN

Rechtliche Voraussetzungen

Aus gewerberechtlicher Sicht ist – von geregelten Ausnahmen abgesehen – zur Gründung und Führung eines Unternehmens keine bestimmte Qualifikation vorgeschrieben. Es gibt jedoch einige Bestimmungen, die zu beachten sind. Bevor man den Schritt in die Selbstständigkeit wagt, sollte sich jeder informieren, ob besondere Berufszugangs- / Zulassungsvoraussetzungen für seine künftige Selbstständigkeit bestehen. Beispielhaft seien die Handwerksberufe gem. Anlage A der Handwerksordnung genannt.

Kaufmännische Qualifikation

Bedenken Sie, dass Sie u. a. mit folgenden betriebswirtschaftlichen Bereichen konfrontiert werden:

- **Beschaffungsmarkt:** Betriebsmittel, Waren und Werkstoffe
- **Lagerhaltung:** Wareneingang, Lagerung
- **Leistungserstellung:** Arbeitsbedingungen, Arbeitsentgelt, Kapazität und Ausnutzung, Werkstoffe, Ablauforganisation

- **Absatz / Marketing:** Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Werbepolitik; Sind Sie ein Verkaufstalent?
- **Finanzierung:** Planung, Kapitalbeschaffung, Eigenfinanzierung, Fremdfinanzierung, Kapitaldienstermittlung
- **Personal:** Personalplanung, Mitarbeiterführung, Entlohnung, betriebliche Sozialpolitik
- **Transportwesen:** Frachtvertrag, Arten des Versandes
- **Zahlungsverkehr:** Zahlungsarten
- **Rechtliche Grundlagen des wirtschaftlichen Handelns:** Kaufvertrag, Störungen bei der Erfüllung des Kaufvertrages, gerichtliches Mahnverfahren, unlauterer Wettbewerb, Rechtsformen
- **Steuern:** Steuerarten, Veranlagungsverfahren, Abzugsverfahren
- **Rechnungswesen/Buchführung:** Einrichten der Buchführung, laufende Buchführung, vorbereitende Abschlussarbeiten, Bilanzierungsgrundsätze
- **Versicherungen:** betriebliche und persönliche Versicherungsmöglichkeiten

Hier vorhandene Wissenslücken sollten Sie rechtzeitig, möglichst vor Gründung, schließen.

FACHLICHE VORAUSSETZUNGEN / BRANCHENKENNTNISSE

Überlegen Sie zu folgenden Stichworten, ob Ihre Kenntnisse ausreichen:

- Marktentwicklung, Branchengepflogenheiten
- Preisgestaltung, Rabattgewährung, Handelsspanne, Kostenhöhe, Kennzahlen
- Einkaufsquellen, Messen, Fachzeitschriften, Einkaufsgemeinschaften
- Wettbewerbssituation, Standortanalyse, Marktanteile
- Vertriebsarten
- Personalsituation, Tarifverträge, Vergütungssysteme
- Zielgruppenverhalten, Zusammenstellung des Sortiments

PERSÖNLICHE EIGNUNG

Der Unternehmer muss etwas unternehmen!

- Sind Sie unter dem Gesichtspunkt der kaufmännischen Vorsicht risikobereit?
- Sind Sie gegenüber neuen Ideen aufgeschlossen?

- Verfügen Sie über Energie und Leistungskraft (körperlich und geistig)?
- Sind Sie mutig und entscheidungsfähig; können Sie Rückschläge verkraften; verfügen Sie über ausreichendes Durchsetzungsvermögen?
- Wie ist Ihr Verhalten gegenüber anderen Menschen (Kontaktfähigkeit und -freudigkeit, Überzeugungskraft)?
- Können Sie Ihr Betriebsteam führen und leiten, Mitarbeiter und Partner motivieren, mit Kritik (von Kunden etc.) umgehen?
- Steht Ihre Familie hinter der Geschäftsidee; trägt sie Rückschläge und Nachteile, ggf. auch finanzielle Einbußen, mit?

ZUGANGSVORAUSSETZUNGEN / ERLAUBNISPFLICHTEN

Nach dem Grundsatz der Gewerbefreiheit ist es jedem gestattet, sich gewerblich niederzulassen, eine beliebige Anzahl von Arbeitnehmern zu beschäftigen, gleichzeitig verschiedene Gewerbe auszuüben und mehrere Niederlassungen zu unterhalten.

Aber bei einer Vielzahl von unternehmerischen Tätigkeiten reicht die Gewerbeanzeige bei der Kommune allein nicht aus. Es gibt eine Reihe von Gewerben, an die spezielle Anforderungen gestellt werden. Bei diesen ist zusätzlich zur Gewerbeanzeige eine Erlaubnis zu beantragen. Die Erlaubnisse sind von der persönlichen (polizeiliches Führungszeugnis) und wirtschaftlichen (Schufa-Auskunft, steuerliche Unbedenklichkeitsbescheinigung, Auszug aus dem Gewerbezentralregister) Zuverlässigkeit, darüber hinaus in manchen Fällen zusätzlich von sachlichen Voraussetzungen (Kapitalnachweis, Geeignetheit der Gewerberäume) und fachlichen Voraussetzungen (Sachkundenachweis) abhängig.

Beispielhaft seien genannt:

- **Handwerk** – Von einem Handwerksbetrieb ist immer dann auszugehen, wenn ein Unternehmen handwerksmäßig betrieben wird und im Wesentlichen eine Gewerbeart umfasst, die in der **Anlage A zur Handwerksordnung (HWO)** als zulassungspflichtig aufgeführt ist. Die HWO bestimmt, dass für die Ausübung der Meistertitel erforderlich ist. Daneben können aber auch andere höherwertige Bildungsabschlüsse (Ingenieure, Techniker) anerkannt werden. Voraussetzung für die Eintragung ist der Nachweis einer entsprechenden Qualifikation durch den Betriebsinhaber oder einen beschäftigten Betriebsleiter. In Ausnahmefällen sind auch Sondergenehmigungen (Ausnahmebewilligungen und Ausübungsberechtigungen)

möglich. Neben den zulassungspflichtigen Berufen gehören auch die zulassungsfreien und die handwerksähnlichen Gewerbe zum Handwerk.



Da die Abgrenzung im Einzelfalle schwierig ist, empfiehlt sich eine Rückfrage bei der Handwerkskammer oder der Industrie- und Handelskammer.

- **Makler und Versteigerer;** bei denen nur die persönliche Zuverlässigkeit und geordnete Vermögensverhältnisse gefordert werden; eine Qualifikation jedoch nicht nachzuweisen ist.
- **Bewachungsgewerbe;** die gewerbsmäßige Bewachung von Leben oder Eigentum fremder Personen bedarf der Erlaubnis nach § 34 a Gewerbeordnung (Ablegung einer Sachkundeprüfung bei der IHK). Darüber hinaus ist die Verordnung über das Bewachungsgewerbe zu beachten, die den Abschluss einer Haftpflichtversicherung und bestimmte Buchführungs-, Aufbewahrungs- und Auskunftspflichten vorschreibt.
- **Versicherungsvermittler;** die gewerbsmäßige Vermittlung von Versicherungen ist erlaubnispflichtig gemäß § 34 GewO. Das Gesetz zur Neuregelung des Versicherungsvermittlerrechtes unterscheidet verschiedene Versicherungsvermittler (Versicherungsmakler und Versicherungsvertreter) sowie Versicherungsberater. Die Erlaubnis setzt persönliche Zuverlässigkeit, geordnete Vermögensverhältnisse, eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung und einen Sachkundenachweis voraus. Der Sachkundenachweis kann auf sehr unterschiedliche Art und Weise erbracht werden, so dass es sich empfiehlt, sich vorab mit der Industrie- und Handelskammer in Verbindung zu setzen. Auch bezüglich der übrigen beizubringenden Unterlagen ist es sinnvoll, vor Antragsstellung, bei der Industrie und Handelskammer nachzufragen, um unnötige Behördengänge zu vermeiden.
- **Finanzanlagenvermittler;** die gewerbsmäßige Vermittlung von Finanzanlagen ist erlaubnispflichtig gemäß § 34 f GewO. Wer Finanzanlagen, wie Investmentfonds, öffentlich angebotene Anteile an geschlossenen Fonds oder sonstige Vermögensanlagen, im Rahmen der Bereichsausnahme nach § 2 Abs. 6 Nr. 8 Kreditwesengesetz, gewerblich vermitteln möchte, muss nachweisen, dass er persönlich zuverlässig ist, in geordneten Vermögensverhältnissen lebt und eine bestehende Berufshaftpflichtversicherung sowie entsprechende Sachkunde aufweist. Zudem müssen sich Erlaubnisinhaber sowie seine unmittelbar mit der Finanzanlagenvermittlung befassten Mitarbeiter in das öffentlich einsehbare Vermittlerregister (www.vermittlerregister.info) eintragen lassen.

GENEHMIGUNGSPFLICHT IM PERSONENVERKEHR

Wer als Unternehmer Omnibusverkehr betreiben oder mit PKW Ausflugsfahrten, Ferienzielreisen bzw. Linienverkehr durchführen will, benötigt dazu eine Genehmigung (vergleiche auch Genehmigungen für den Taxen- und Mietwagenverkehr).

Diese Genehmigung wird erteilt wenn:

- das Unternehmen und die zur Führung der Geschäfte bestellte Person zuverlässig sind,
- die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens gewährleistet ist,
- der Unternehmer oder die zur Führung der Geschäfte bestellte Person fachlich geeignet ist.

Der Nachweis der subjektiven Berufszugangsbedingungen ist mit der Antragstellung beim zuständigen Verkehrsamt des Landkreises oder kreisfreien Stadt zu führen.

DIE PRÜFUNG ZUM NACHWEIS DER FACHLICHEN EIGNUNG

Die fachliche Eignung besitzt derjenige, der über die erforderlichen Kenntnisse auf den Sachgebieten gem. Anhang/Richtlinie 96/25 EG verfügt, der Nachweis erfolgt durch:

- eine Prüfung vor der, für den jeweiligen Wohnsitz zuständigen IHK,
- anerkannte Abschlussprüfung
- eine mindestens fünfjährige leitende Tätigkeit in Unternehmen des Straßenpersonenverkehrs.

Die fachliche Eignung brauchen nicht nachzuweisen:

- Unternehmen, die die erneute Erteilung einer Genehmigung beantragen
- Unternehmen mit einer Genehmigung für den Straßenpersonenverkehr, ausgenommen den Verkehr mit Taxen und Mietwagen, die eine Genehmigung für eine andere Verkehrsart beantragen.

Die Sachkunde müssen Sie z. B. bei **freiverkäuflichen Arzneimitteln** und dem Handel mit Pflanzenschutzmitteln nachweisen. Bei Buchführungsleistungen sind berufliche Voraussetzungen zu erfüllen sowie als Buchführungshilfe nachzuweisen.

Das überwachungsbedürftige Gewerbe (§ 38 GewO) bedarf keiner Erlaubnis. Nach der Gewerbeanzeige oder Gewerbeummeldung wird lediglich die persön-

liche Zuverlässigkeit des Gewerbetreibenden durch die Behörde überprüft.

- Zum Überwachungsbedürftigen Gewerbe gehören z. B.: An- und Verkauf von gebrauchten Kraftfahrzeugen, Detekteien, Reisebüros, Herstellen und Vertreiben spezieller diebstahlbezogener Öffnungswerkzeuge.

PFLICHTEN BEI DER GEWERBEAUSÜBUNG

Um die Behörden über Zahl und Art der in ihrem Bezirk ansässigen Gewerbebetriebe in Kenntnis zu setzen, besteht die Verpflichtung zur Gewerbeanzeige. Gleichzeitig dient sie dem Zweck, die Gewerbeausübung zu überwachen. Die Gewerbeanzeige erfolgt am Sitz des Unternehmens bei der für den betreffenden Ort zuständigen Behörde (Stadt- oder Gemeindeverwaltung). Als Zeitpunkt ist das Datum anzuzeigen, an dem Sie tatsächlich mit Ihrem Gewerbe beginnen, zum Beispiel Ihr Geschäft anmieten oder mit Akquisitionen in den Markt treten oder Arbeitnehmer einstellen.

Anzuzeigen ist nach § 14 Gewerbeordnung der stehende Gewerbebetrieb. Darunter versteht man, im Gegensatz zum Reisegewerbe, den Betrieb von einer festen Geschäftseinrichtung aus. Ebenfalls anzuzeigen sind z. B.:

- die Verlegung des Betriebes (z. B. Umzug)
- der Wechsel oder die Erweiterung des Geschäftsgegenstandes
- die Aufgabe des Betriebes

Wie ein stehender Gewerbebetrieb ist auch anzeigepflichtig:

- der Betrieb einer Zweigniederlassung, einer unselbstständigen Zweigstelle und die Aufstellung von Automaten (bei der Behörde des jeweiligen Aufstellungsortes)

FREIE BERUFE

Die Berufsgruppe der „Freiberufler“ übt **kein Gewerbe** aus. Sie sind verpflichtet, die Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit dem Finanzamt formlos mitzuteilen sowie der Berufsgenossenschaft anzuzeigen.

Ob Ihre beabsichtigte Tätigkeit eine freiberufliche oder eine gewerbliche Tätigkeit ist, ist primär eine steuerrechtliche Entscheidung.

Freiberufler ist man:

- auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder
- durch schöpferischer Begabung
- die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art

Es bestehen keine verbindlichen Zuordnungsregeln zur Abgrenzung der Freien Berufe von gewerblich selbstständig Tätigen. Neben den im Einkommenssteuergesetz geregelten Katalogberufen, gibt es noch den Katalogberufen ähnliche Berufe. Diese müssen die Wesensmerkmale eines konkreten Katalogberufes zumindest nahezu vollständig enthalten.

Vier große Freiberufler-Gruppen können unterschieden werden:

- Freie Heilberufe
- Freie rechts-, steuer- und wirtschaftsberatende Berufe
- Freie technische und naturwissenschaftliche Berufe
- Freie künstlerische, publizistische und pädagogische Berufe

siehe auch www.freie-berufe.de

LANDWIRTSCHAFTLICHE URPRODUKTION

Die landwirtschaftliche Urproduktion stellt kein Gewerbe dar. Eine Gewerbeanmeldung ist nicht erforderlich.

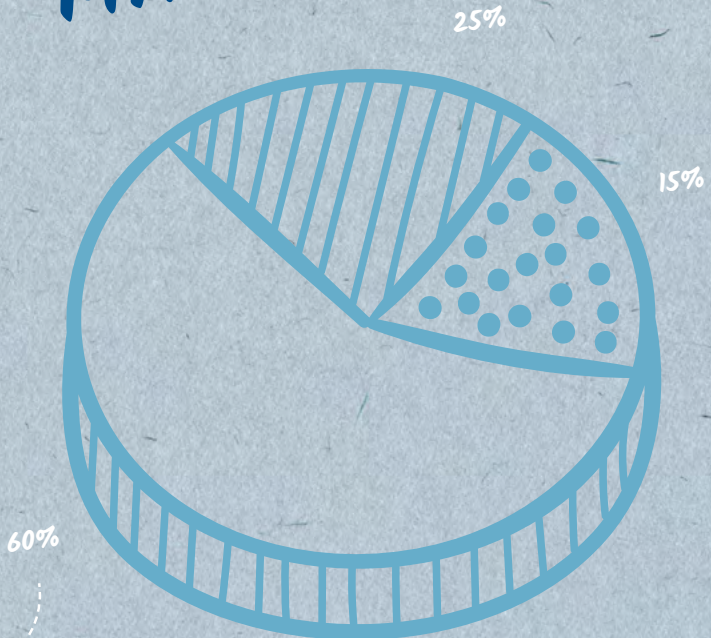
- Großviehhaltung und Bodenbewirtschaftung werden als Einheit betrieben.
- **Achtung:** Werden darüber hinaus Großviehbestände gehalten oder erfolgt keine gleichzeitige Bodenbewirtschaftung – z. B. als reiner Schweinemastbetrieb oder ausschließliche Milchproduktion – kann ein landwirtschaftlicher Gewerbebetrieb vorliegen, der dann einer Gewerbeanmeldung bedarf.

Zeigen Sie das Betreiben einer landwirtschaftlichen Urproduktion beim örtlich zuständigen Amt für Landwirtschaft, bei der zuständigen Kommune, beim Finanzamt und bei der zuständigen Berufsgenossenschaft an.

2



MARKETING



2 MARKETING

„Marketing ist zu wichtig, um es allein der Marketingabteilung zu überlassen.“

(Dave Packard)

Eine gute Geschäftsidee, fachliche und kaufmännische Qualifikationen und eine ausreichende finanzielle Ausstattung sind zwar wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung, reichen aber nicht aus. Entscheidend ist, dass Ihr Vorhaben auch auf ein ausreichendes Marktvolumen trifft. Ob dies der Fall ist, können Sie über eine Marktanalyse einschätzen. Die weiteren Marketingaktivitäten hängen von dieser Einschätzung ab und sollten sehr gut geplant werden.

Gerade in einer Zeit eher gesättigter Märkte, ist Marketing einer der wichtigsten Bestandteile Ihres Unternehmens und damit Konzeptes, da damit die Konkurrenzfähigkeit Ihres Angebotes dargestellt werden kann.

Marketing ist ein Fachbegriff, der zwar von Existenzgründern und Jungunternehmern häufig gebraucht, selten aber immer vollständig verstanden wird. Es fängt damit an, dass Marketing sehr oft mit Werbung gleichgesetzt wird. Aber Werbung ist nur ein Teilaspekt des Gesamtspektrums aller Marketinginstrumente.

Im Fachbegriff Marketing steckt das englische Wort „Market“ = „Markt“. Marketing bezeichnet folglich jedes unternehmerische Handeln, das sich am Markt orientiert. D.h. der Markt und hier insbesondere der Kunde und die Nachfrage müssen im Mittelpunkt der Entscheidungsfindung stehen.

- **WAS** möchten Sie anbieten / produzieren?
- **WER** sind Ihre Kunden? Ihre Lieferanten? Ihre Wettbewerber?
- **WO** befindet sich Ihr Geschäft? Ihr Absatzgebiet?
- **WIE** wollen Sie in den Markt „einsteigen“?

Die Analyse des Marktes, wo der Nutzen für die Kunden deutlich wird und der Wettbewerbsvorteil klar hervortritt, ist ebenso wichtig, wie eine darauf aufbauende Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken – Analyse. Für die Vermarktung des Leistungsangebotes stehen Ihnen eine Vielzahl von Marketinginstrumenten zur Verfügung. Grundlage bildet Ihre Marketingstrategie.

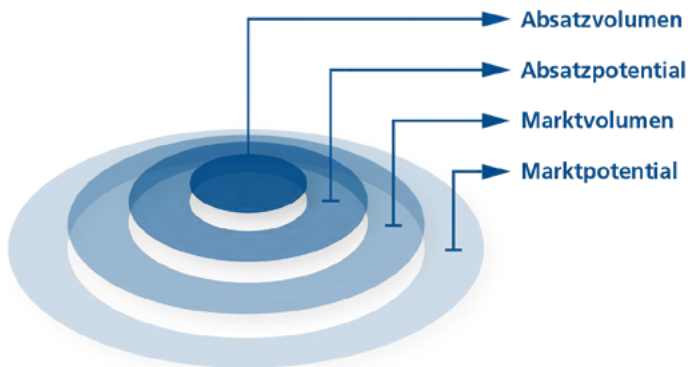
Um langfristig erfolgreich zu sein, ist die ständige Verbesserung und Marktanpassung der Produkte und des Service besonders wichtig.

MARKTANALYSE

Originelle und innovative Ideen können zum Flop werden, wenn nicht eine wirkliche Nachfrage hiernach besteht. Häufig gehen Gründer von eigenen Bedürfnissen aus; sie empfinden persönlich einen Mangel im derzeitigen Angebot. Ein Mangel macht jedoch noch keine Marktlücke aus. Neben dem Mangel muss der Abnehmer auch den Wunsch verspüren, ihn durch den Warenkauf zu beseitigen. **Es muss also auch ein Bedarf** für das Erzeugnis oder die Dienstleistung **bestehen**.

Alle Aktivitäten des Marketing sind auf den Markt gerichtet. **Aber was ist eigentlich ein Markt?** Hier treffen Angebot und Nachfrage aufeinander, d.h. Sie bewegen sich nicht allein auf dem Markt und sollten daher genau wissen wer außer Ihnen noch Einfluss auf den Geschäftserfolg Ihres Unternehmens hat. Dies sind Wettbewerber und Kunden. Über sie sollten Sie möglichst viele Informationen sammeln.

Um die Marktsituation zu kennzeichnen, sind einige Begriffe von Bedeutung, die voneinander beeinflusst werden.



Das Marktpotential bestimmt alle denkbaren Käufer bzw. Kunden eines Marktes die überhaupt für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung in Frage kommen. In Abhängigkeit vom Konkurrenzverhalten, lässt sich der für Sie maximal mögliche Anteil am Marktpotential ableiten (Absatzpotential). Das vorhandene Marktvolumen sind die insgesamt realisierten Absatzmengen in einer bestimmten Periode. Wiederum abgeleitet können Sie nun Ihr Absatzvolumen, d.h. die für Ihr Unternehmen absetzbaren Mengen planen.

Es wird erkennbar, dass nicht nur für die Existenzgründer, sondern auch für den erfolgreichen Erhalt eines bestehenden Unternehmens, die Analyse des Marktes und dessen ständige Entwicklung sehr wichtig sind. **Die Marktanalyse, auch Marktforschung genannt**, bildet damit eine wichtige Voraussetzung und das Bindeglied zwischen der Gründungsidee und der Realisierung Ihres Wunsches nach selbstständiger Tätigkeit. Durch sie werden alle den Markt kennzeichnenden Faktoren ermittelt.

Sie können in Form von persönlichen Gesprächen, Interviews, Befragungen, Beobachtungen etc. oder auf Grundlage zahlreicher externer Datenquellen, wie z. B. amtliche Statistiken, Informationen von Kammern/ Wirtschaftsverbänden, Fachliteratur, allgemeine Wirtschaftspresse, Adressenverlage und Datenbanken recherchieren. In diesem Zusammenhang sollen u. a. folgende Fragen beantwortet werden:

- Gibt es Ihr Angebot bereits? Wie ist die allgemeine Branchenentwicklung?
- Was unterscheidet Ihr Produkt von anderen?
- Wie ist das Kundenpotential zu beurteilen?
- Wer ist die Zielgruppe und wie ist das Nachfrageverhalten?
- Wie ist die Wettbewerbssituation zu beurteilen?
- Wie stark sind die Absatzmärkte ausgeschöpft?
- Welche Qualität bzw. welchen Service haben Sie vorgesehen?
- Wie wird sich der Markt entwickeln?

Marktforschung ist sicherlich kein Wundermittel, aber ein gutes Instrument, auf das nicht verzichtet werden sollte, um die notwendigen Informationen zu bekommen. Auch wenn Sie bei Ihrer Marktforschung sehr gründlich vorgehen, können Sie ggf. später in der Praxis Abweichungen von Ihren Erkenntnissen feststellen.

DREI WICHTIGE ANALYSEN SOLLTEN VORGENOMMEN WERDEN:

Analyse des Bedarfes	<ul style="list-style-type: none">◦ Welchen Grad der Marktreife besitzt das Angebot (verfrühte Markteinführung)?◦ Welche Vorteile besitzt das Angebot für die Kunden?◦ Weshalb sollten sie es kaufen / nutzen?◦ Weshalb haben nicht schon andere Unternehmen diese Idee gehabt und realisiert? Welche Marktwiderstände gab / gibt es?◦ Besteht ein regelmäßiger oder nur gelegentlicher Absatz (Saison)?◦ Ist ein langfristiger Bedarf nach diesem Angebot vorhanden?◦ Kann das Angebot durch Vergleichbares ersetzt werden?
Analyse der Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none">◦ Gegen welche Wettbewerber bzw. Wettbewerbsprodukte treten Sie an?◦ Welches sind die besonderen Vorzüge bzw. Schwächen der konkurrierenden Angebote gegenüber Ihrem Angebot?◦ Wie viele Wettbewerber sind im Einzugsgebiet vorhanden?◦ Welche Konkurrenten treten möglicherweise demnächst auf (Nachahmungseffekt)?◦ Wer ist Marktführer (Stärken, Schwächen, überholte oder zeitgemäße Unternehmensführung)?◦ Welche Gefahr geht von Großfilialisten, Marktführern etc. aus (Expansion / Preispolitik)?
Analyse des Absatzmarktes	<ul style="list-style-type: none">◦ Welcher Marktanteil und damit Umsatz ist für Sie möglich (Größe des Absatzgebietes, ggf. Kaufkraft, Marktdaten)?◦ Welches Preisniveau besteht auf dem Absatzmarkt?◦ Wie teuer ist Ihre Ware (Dienstleistung) im Verhältnis zu anderen Angeboten?◦ Besteht eine Abhängigkeit zu Großkunden?◦ Existieren bereits Kontakte zu Abnehmern?

MARKETINGSTRATEGIE

Am Markt zeigt sich, wie gut Ihre Strategie ist.

Unternehmen müssen sich auf dem Markt systematisch und zielorientiert verhalten. Um die jeweiligen Ziele erreichen zu können, empfiehlt es sich, bestimmte Verhaltensgrundsätze für das Marketing anzuwenden, die sog. Marketingstrategie. Strategie heißt hier, dass man sich eine langfristige Ausrichtung für sein Unternehmen definiert, die sich aus der Unternehmensphilosophie bzw. aus dem Leitbild ergibt. Je nachdem, welche Ziele Sie erreichen wollen, sind unterschiedliche Strategien einzuschlagen. Sie können sich von Ihrer Konkurrenz unterscheiden (Differenzierungsstrategie) oder Sie passen sich an Konkurrenz und Markt an (Anpassungsstrategie). Es geht also darum, das eigene Ziel (welche Leistung biete ich welchen Kunden an?), Ihre Stärken und Ihre Schwächen zu definieren und zu überlegen, wie der Wettbewerb darauf (re)agiert. Auf der Basis dieser Informationen richten Sie Ihre Strategie aus. Erst dann entwickeln Sie Ihre Marketingplanung, die die Maßnahmen zur Zielerreichung festlegt.

KUNDENDEFINITION

Sie haben Ihr Angebot bisher konkret festgelegt. In einer Zielgruppenanalyse ermitteln Sie nun Ihre potentiellen Kunden, denn nur wenn Sie wissen wer Ihr Kunde sein soll, können Sie ihn auch gezielt auf seine Bedürfnisse hin ansprechen und vermeiden Streuverluste in Ihrer werblichen Kommunikation. Es geht aber nicht darum, alle anzusprechen, sondern zu überlegen, welche Bedürfnisse oder Merkmale potenzielle Kunden gemeinsam haben. Diese Gruppe stellt dann die Zielgruppe dar, wobei man sich nicht auf eine beschränken muss. Definiert man mehrere Zielgruppen, sollten sie jedoch nach Bedeutung für den Geschäftserfolg sortiert werden. Versuchen Sie die Stärke jeder Zielgruppe in Ihrem Einzugsgebiet festzustellen und Achtung! – Kunde ist derjenige, der die Kaufentscheidung trifft, d.h. der Kunde ist nicht immer identisch mit dem Verbraucher / dem Nutzer!

Beispiele:

- Die Kaufentscheidung bei verschreibungspflichtigen Wirkstoffen trifft der Arzt und nicht der Patient, der jedoch den Nutzen hat.
- Nach Erkenntnissen der „Parfümeriebranche“ trifft die Ehefrau oftmals die Kaufentscheidung für das Parfüm ihres Mannes.
- Der Bauherr ist Kunde des Bauhandwerksbetriebes, vermietet aber teilweise Wohnungen weiter. In diesem Falle ist der Mieter der Nutzer.

- Bei der Errichtung eines Hotels können folgende Zielgruppen angesprochen werden: Urlauber, Seminarveranstalter bzw. deren Teilnehmer, Geschäftsreisende mit hohem Übernachtungssatz bzw. Messebesucher oder Monteure mit geringem Spesensatz.

Ihre auf den Kunden ausgerichtete Strategie sollte vor allem folgendes berücksichtigen: Wer gehört zur Zielgruppe? (Alter/ Einkommen/ Lebensstil); Wie entwickelt sie sich?; Wie kann sie erreicht werden?; Welche Bedürfnisse der Zielgruppe kann Ihr Unternehmen befriedigen?

.....

KONKURRENZ – WER SIND IHRE WETTBEWERBER?

„Die Klage über die Stärke des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit meist nur eine Klage über den Mangel an Einfällen.“ (Walter Rathenau)

Die Begriffe „Konkurrenz und Wettbewerb“ können bei Existenzgründern Unsicherheit und Unbehagen hervorrufen, ja sogar Bedrohung. Vielleicht umgehen deshalb zahlreiche angehende Unternehmer dieses Thema. Der Wettbewerber ist in der Lage, Ihnen Probleme zu bereiten. Machen Sie sich deshalb mit der Wettbewerbssituation vertraut. – Beschreiben Sie Ihre Konkurrenten. Aber bitte: Führen Sie keine „Kollegenschelte“. Sie ist leider häufiger in Business-Plänen nachzulesen. Eine sachliche Beschreibung der Mitbewerber ist von einem Händler mit örtlichem Kundeneinzugsgebiet ebenso durchzuführen wie von einem Pionierunternehmen, das auf innovative Leistungen und auf einen Leistungsvorsprung baut.

Folgende Stichworte sollen Ihnen helfen:

- Anzahl, Bezeichnung und Standort der Konkurrenten
- Marktstellung (Konzerneinbindung, Kette, „Einzelkämpfer“) der Wettbewerber
- Finanzielle Leistungskraft, Angebotspalette, Qualität, Zielgruppe, Preisgestaltung
- Einflussnahme auf Lieferanten, Verwaltung, ... (Lobby)

Die im Markt vorhandenen Unternehmen dürften ihre gewonnene Stellung nur widerwillig aufgeben. Die Wettbewerber werden vermutlich mit Mitteln der Marktwirtschaft versuchen, Ihren Marktzugang zu erschweren und Ihre Marktfestigung einzuschränken.

Aufgabe Ihrer Wettbewerbsstrategie ist es, Ihr Unternehmen so im Markt zu positionieren, dass es bestmöglich auf den Wettbewerb vorbereitet ist.

Schaffen Sie sich Wettbewerbsvorteile, das heißt seien Sie besser als Ihre Konkurrenz.

Erreichen können Sie das z. B.:

- über eine höhere Qualität der Produkte oder besseren Kundenservice (Differenzierung)
- Konzentration auf bestimmte Leistungen und Kunden (Konzentration)
- Kostenminimierung (Kostenführerschaft).

Letzteres ist in der Regel nur möglich, wenn in großen Stückzahlen produziert wird oder der Einkauf entsprechend günstig gestaltet werden kann.

MARKETINGPLANUNG

Nur wer seine Kunden kennt, weiß, wie er sie auch erreicht. Dazu sind Marketinginstrumente der richtige Hebel, die in Ihrer Zusammenfassung den Marketingplan ergeben.

Die so genannten 4 (5) „P“ spielen eine entscheidende Rolle. Nur wenn alle Einheiten des Marketing-Mix sinnvoll und ausgewogen geplant und entwickelt werden, können Sie mit Ihrem Unternehmen im Markt bestehen.

ZU EINEM KLASSISCHEN MARKETING-MIX ZÄHLEN VIER FAKTOREN:

- **Produkt / Dienstleistung** – Eine Leistung oder ein Produkt anbieten, das der Kunde haben will.
- **Preis** – Die Leistung oder das Produkt zum richtigen Preis anbieten.
- **Platzierung / Vertrieb** – Das Produkt oder die Leistung zur rechten Zeit und am rechten Ort zur Verfügung stellen.
- **Promotion / Kommunikation** – Wirksam für das Produkt bzw. die Leistung werben.

In der Vergangenheit gewann das fünfte **P** – die **Person** – im Marketing-Mix an Bedeutung, da neben den klassischen Anforderungen fachlicher und kaufmännischer Art **Eigeninitiative**, **Pioniergeist**, **Motivation** und die Weiterentwicklung der **Unternehmerpersönlichkeit** sehr entscheidend für den Unternehmenserfolg sind. In der Wissenschaft wird mittlerweile auch von 7 P's gesprochen. Prozessmanagement und Ausstattungspolitik (Physical Facilities) werden mit aufgenommen.

PRODUKT

Was bieten Sie an?

An der Entwicklung vieler Unternehmen ist zu erkennen, wie marktgerechte Produkte in entscheidendem Maße positiv ihr Schicksal beeinflussen. Dies gilt ebenso für die immer mehr an Bedeutung gewinnenden Dienstleistungen. Nicht umsonst wird die Produktpolitik als das „Herz des Marketing“ bezeichnet. Ein besonderer Wettbewerbsvorteil ergibt sich immer dann, wenn sich das Leistungsangebot durch ein spezielles „Alleinstellungsmerkmal“ auszeichnet, das insbesondere die Kundenbedürfnisse trifft und sich deutlich von Wettbewerbsangeboten abhebt. Das Produkt- und Leistungsprogramm eines Unternehmens gilt es kontinuierlich im Sinne von Kundenorientierung zu überprüfen.

Überprüfen Sie den **Neuheitswert / Reifegrad** Ihres Angebotes (Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung):

- Erkennt der Verbraucher den Nutzen des Angebotes?
- Traut er dem Produkt eine für ihn erkennbare Leistung zu?
- Ist das Angebot der Zeit voraus oder schon überholt?

Erstellen Sie Ihr Angebot so, dass es sich an den Bedürfnissen der Nachfrager orientiert. Legen Sie Ihr Angebot zielgruppenorientiert fest, fassen Sie es zu einer Produkt- bzw. Leistungslinie zusammen. **Sind Sie Generalist oder Spezialist?**

- Bieten Sie ein breites / allgemeines Angebot?
- Bieten Sie ein tiefes Sortiment / Spezialangebot?
- Bieten Sie Ihrem Kunden einen Zusatznutzen, wie spezielle Serviceangebote oder Kundendienste?

Auch sollten Sie über das eigentliche Angebot hinaus Ihrem Kunden einen **Zusatznutzen** gegenüber Wettbewerbern anbieten. Dies können Serviceangebote ebenso sein wie eine entsprechende Aufmachung (Farbe, Design, Verpackung) und Bedienungsfreundlichkeit oder der Umweltschutz als Marketinginstrument.

LEBENSZYKLUS DER PRODUKTE

Jedes Produkt, ob Auto, Lebensmittel oder Maschine, durchläuft eine eigene Lebenskurve, die aus verschiedenen Phasen besteht. Dieser Zyklus wird bestimmt durch Nachfrage, Konkurrenzsituation sowie Umsatz- und Gewinnentwicklung. Auch für den Existenzgründer ist wichtig zu wissen, in welcher Phase sich das Produkt befindet, da wichtige Unternehmensentscheidungen davon abhängen.

1. In der **Einführungsphase** müssen oft größere Marktwiderstände überwunden werden, weil ggf. nur wenige aufgeschlossene Käufer dieses neue und unbekanntes Produkt kaufen. Kleine Stückzahlen, niedriger Umsatz und oftmals hohe Preise sind Ausdruck dieser Phase.
2. Stürmische Nachfragen kennzeichnen häufig die **Wachstumsphase**. Ein wahrer Umsatzboom setzt ein. Entwicklungs-, Einführungskosten etc. sind bereits bezahlt, zufriedenstellende Gewinne werden erwirtschaftet. Dies lockt Konkurrenten an, das Urprodukt wird nachgebaut bzw. vergleichbare Geschäfte werden errichtet.
3. Das Produkt ist bekannt, auch zurückhaltende Käufer können in der **Reifephase** gewonnen werden. Ein Anstieg des Umsatzes ist noch zu verzeichnen; der **Wendepunkt** ist jedoch absehbar. Die Preise können wegen der starken Konkurrenz fallen, Gewinneinbußen sind möglich.
4. Wegen zahlreicher vergleichbarer Produkte und Wettbewerber beginnt die **Sättigung** des Marktes. Nachfrage sowie Umsatz und Gewinn sind rückläufig. In manchen Fällen sind nur noch Verluste zu verzeichnen. Auch der Wettbewerb zieht sich mehr und mehr zurück.

PREISGESTALTUNG / KALKULATION

Ihre Angebotspalette steht in einem direkten Zusammenhang mit Ihrer Preispolitik. Sie besitzt eine empfindliche Schlüsselstellung für den Geschäftserfolg. Wird an der „Preisschraube“ unvorsichtig gedreht, können Preiskämpfe mit gefährlichen Folgen entstehen. Existenzgründer vertreten häufig die Auffassung, dass die Preise der Wettbewerber sowie die branchenüblichen Handelsspannen überhöht seien. So wird versucht, mittels einer „Niedrigpreispolitik“ eine gefestigte Marktposition zu erhalten, anstatt sich mit unternehmerischer Leistung und geeigneten Maßnahmen zu behaupten.

Ihr Leitgedanke sollte lauten: „Anders als andere.“ nicht: „Billiger als andere.“

Die **Preisgestaltung** orientiert sich an zwei wichtigen Grundsätzen:

1. **Selbstkostenpreis:** Der Preis soll die Kosten decken.
2. **Marktpreis:** Der Preis soll konkurrenzfähig sein.

Dies schließt gelegentliche Preiszugeständnisse nicht aus. Auch wenn Sie anhand Ihrer Kalkulation feststellen, dass Ihr Preis unter dem Marktpreis liegt, da unter Umständen Kosten für Geschäftsräume und Personal noch nicht anfallen, sollten Sie überprüfen, ob diese Kosten zumindest kalkulatorisch in den Verkaufspreis einzuarbeiten sind. Vermutlich sind höhere Preise beim Kunden später nur schwer durchzusetzen. Wichtig ist stets, dass Ihre Preise so gestaltet sind, dass Ihr Unternehmen markt- und wettbewerbsfähig ist.

Folgende Überlegungen sollten Sie u. a. bei Ihrer Preispolitik durchführen:

- Welche Preisstrategie ist für Ihr Unternehmen sinnvoll?
(obere, mittlere, untere Preisausrichtung)
- Wie sind in Ihrer Branche die Preisvorstellungen der Großkunden?
(Handelsketten / einflussreiche Produktionsbetriebe)
- Sind besondere Lieferungs- und Zahlungsbedingungen der Abnehmer zu akzeptieren?
- Wird Ihre eigene Preisgestaltung durch die Hersteller eingeengt?
(„unverbindliche Preisempfehlung“)

Als Jungunternehmer stecken Sie sehr viel Energie in die Vermarktung Ihrer neuen Produkte und Leistungen. Letztendlich möchten Sie wissen, ob sich Ihre Mühen gelohnt bzw. Ihre Anstrengungen den richtigen Produkten gegolten haben. Dabei sind die Kosten ein wichtiger Bestandteil, wenn es darum geht, den Erfolg eines Unternehmens zu planen. Nur so können Sie Ihre Angebotspreise richtig kalkulieren und dafür sorgen, dass alle anfallenden Kosten durch die betriebliche Leistung (= Umsatz) gedeckt werden.

Eine sorgfältige Kostenrechnung ist entscheidend für den unternehmerischen Erfolg. Sie ist Grundlage für viele unternehmerische Entscheidungen. Als Existenzgründer werden Sie in aller Regel auf die Zuschlagskalkulation zurückgreifen. Die Zuschlagskalkulation rechnet alle angefallenen Kosten dem jeweiligen Produkt zu – ohne Berücksichtigung der Umsatzsteuer. Es handelt sich dabei um eine Netto-Kalkulation. Der kalkulierte Nettopreis wird am Ende mit dem Umsatzsteuerfaktor multipliziert.

Neben dem Preis existieren noch andere Instrumente mit denen Sie Preispolitik betreiben können. Eine differenzierte Marktbearbeitung erlauben Rabattsysteme sowie Zahlungs- und Lieferbedingungen. Aufgrund dieser preispolitischen Maßnahmen wird der Markt meist unübersichtlich.

PLATZIERUNG / VERTRIEB

Wie möchten Sie Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung bekannt machen?

„Enten legen ihre Eier in aller Stille. Hühner gackern dabei wie verrückt. Was ist die Folge? Alle Welt isst Hühnereier.“ (Henry Ford)

Was nützt das beste Produkt, das leistungsfähigste Geschäft, das solideste Handwerk – wenn es keiner kennt bzw. braucht. Unter Umständen müssen Bedürfnisse auch erst geweckt oder potenzielle Kunden von der Innovation eines Erzeugnisses überzeugt werden.

Erst wenn bei einer ausreichend hohen Anzahl potenzieller Kunden das neue Geschäft, das neue Produkt bekannt ist, bestehen konkrete Erfolgsaussichten. Deshalb versuchen Unternehmen mittels absatzwirksamer Maßnahmen zu erreichen, dass sich aus potenziellen Kunden effektive Käufer entwickeln. Dabei ist das Ziel im Auge zu behalten, d. h. sämtliche Maßnahmen sind auf die Marktwirkung auszurichten. Folglich sollten Sie nicht nur auf die gegebenen Marktverhältnisse reagieren, sondern agieren, also selbst tätig werden.

Folgende Festlegungen bzw. **Maßnahmen zur Erreichung des Zieles** müssen getroffen werden: **Welche Absatzkanäle sind geplant**, um Produkte und Leistungen effizient und effektiv am Markt abzusetzen?

Folgende Auswahl kommt in Betracht:

1. **Absatzwege** – Sie können direkt mittels betriebseigener Absatzorgane und indirekt durch betriebsfremde Absatzvermittler beschritten werden.
2. **Absatzorgane** – Bei neu gegründeten Unternehmen trägt meist die Geschäftsleitung, also der Existenzgründer, die Hauptlast der Kundenakquisition. Der Aufbau einer eigenen Verkaufsabteilung lohnt sich erst, wenn in einem weit reichenden Absatzgebiet unterschiedliche Warengruppen angeboten werden bzw. zahlreiche Kundenkontakte gesucht und gepflegt werden müssen. Während bei „einfachen Massengütern“ kaufmännische Mitarbeiter die Kundenakquisition durchfüh-

ren, ist in Wirtschaftszweigen mit stark beratungsaufwendigen Waren der Einsatz von Außendienstlern erforderlich. In zunehmendem Maße wird jedoch aus Kostengründen auf sie verzichtet. Telefon, E-Mail und moderne Kommunikations- und Vermarktungsformen (Videokonferenz, Internet, E-Commerce, etc.) ersetzen oft den persönlichen Kontakt.

3. **Absatzmethoden** – Die Absatzmethoden sind ebenfalls vielfältig. Je nach Produkt bzw. Leistung haben Sie die Möglichkeit **stationären Handel** (die Kunden kaufen beim Händler), **mobilen Handel** (der Händler sucht die Kunden auf) oder so genannten **Distanzhandel** (Versandhandel) zu betreiben.
4. **Absatzkampagnen / Werbemaßnahmen** – Die obigen Absatzmaßnahmen haben das Ziel, Kunden zu gewinnen. Absatzkampagnen dienen dazu, **aus potenziellen Kunden effektive Käufer** zu entwickeln. Umsätze sollen konkret erreicht oder gesteigert werden. Weitere Ziele können die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, die Einführung eines neuen Produktes und die Imageverbesserung sein.

PROMOTION / KOMMUNIKATION

„Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.“ (Henry Ford)

Vermutlich können Sie Käufer durch Eröffnungsangebote anlocken. Ob sie zu Stammkunden werden, ist jedoch fraglich. Auch wird die oft zitierte Mund-zu-Mund-Propaganda von erfolgreichen Unternehmen nur in den seltensten Fällen bestätigt. Was ist also zu tun? Bei der Kommunikationspolitik geht es darum, die von Ihnen angebotenen Produkte und Leistungen bekannt zu machen. Das bedeutet nicht nur potentielle Kunden zu gewinnen, sondern auch bereits geworbene zu halten.



Die Kommunikation besteht jedoch nicht nur aus Werbung!

Wichtige Instrumente der Kommunikationspolitik sind:

Verkaufsförderung	Public Relations (PR)	Absatzwerbung
Schulung des Personals	Betriebsbesichtigungen	Werbeträger
Vorführungen	Presseberichte	Werbemittel
Sonderaktionen	Fachmessen	Werbepost
	>>> Firmenwerbung	>>> Produktwerbung

„Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld. Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.“ (Henry Ford)

„Wer nicht wirbt, der stirbt!“ Sie müssen also mittels Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations Ihr neu gegründetes Unternehmen sowie Ihre Produktpalette bei potentiellen Käufern bekannt machen. Werben Sie aktiv. **Werbung** ist durch zahlreiche Werbemittel möglich, nachfolgend sind einige aufgeführt:

- Direktwerbung: Werbebrief (Mailing), Wurfsendungen, Kataloge
- Anzeigen in Tageszeitungen, kostenlos verteilten Anzeigenblättern, Zeitschriften, Fachzeitschriften, Publikationen der Verbände etc.
- Kino- / Radiowerbung: Werbefilm, Diaeinblendung im Kino, Werbespots in Lokalsendern u. a.
- Außenwerbung: Bushaltestellen, Bandenwerbung, Außendisplay etc., Verkehrswerbung an Bussen und Mietwagen
- Eintrag in Branchenbüchern / Gelben Seiten etc.

Für welche Maßnahme Sie sich auch entscheiden, die Werbung muss

- zu Ihrem Unternehmen passen,
- die Zielgruppe richtig ansprechen,
- das Produkt in den Mittelpunkt stellen.

Es geht nicht darum, alles zu machen. Begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten zwingen zur Auswahl der „richtigen“ Instrumente. Grundsätzlich sollte ein Gesamtkonzept der Kommunikation entwickelt und finanziell unteretzt werden.

- Was soll erreicht werden? Welche Zielgruppe soll angesprochen werden? Wie ist sie anzusprechen? Wie hoch ist der erforderliche Werbeaufwand (Geld und Zeit)?

Um Aussagen zur Wirksamkeit und zur weiteren Planung treffen zu können, sollte eine Erfolgskontrolle durchgeführt werden, z. B. durch Infocoupons bei Werbeanzeigen.

INSTRUMENTE DER KUNDENBINDUNG

„Mit Kunden ist es wie mit jungen Hunden. Erst will sie jeder haben und wenn sie dann da sind, will keiner mit ihnen Gassi gehen.“

Kunden sind nicht unbedingt treu. Sie beobachten die anbietenden Unternehmen und kaufen heute hier und morgen dort, je nach Vorteil oder Laune.

Mit der Gründung Ihres Unternehmens haben Sie sich sicher eine ganze Reihe von Zielen gesetzt. Das können zum einen Ihre persönlichen Ziele sein, aber auch Ihre Unternehmensziele wie Wachstum, Umsatzsteigerung, die Erschließung neuer Märkte, Gewinnerzielung oder dauerhaft zufriedene Kunden. Kundenbindung ist also ein Ziel für ein erfolgreiches Unternehmen.

Einen bestehenden Kunden erfolgreich an das eigene Unternehmen zu binden, ist wesentlich kostengünstiger als einen neuen Kunden zu gewinnen. Überlassen Sie es deshalb nicht dem Zufall, ob aus einem Erstkunden ein zufriedener Stammkunde wird.

Warum lohnt es sich in Kundenbindungsmaßnahmen zu investieren:

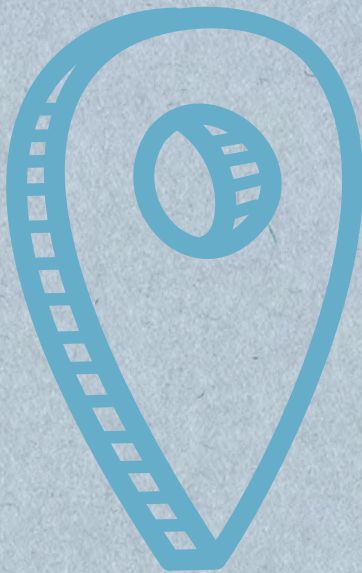
- Zufriedene Kunden kommen wieder – Stammkunden kaufen mehr.
- Zufriedene Kunden empfehlen Ihr Unternehmen weiter.
- Wenn Sie Ihre Kunden gut „pflegen“, werden sie gegenüber Fehlern toleranter.
- Die Kosten für einen bestehenden Kunden sind geringer als bei einer Neukundengewinnung.
- Zufriedene Kunden reagieren weniger stark auf die Angebote der Konkurrenz.
- Fühlen sich die Kunden bei Ihnen wohl und gut betreut, so ist der Preis nicht mehr Hauptentscheidungsträger.

Wichtig ist – der Kontakt zum Kunden darf niemals abreißen. Für den Marketing-Mix bedeutet Beziehungsmanagement eine den Kundenbedürfnissen entsprechende individuelle Ausgestaltung. Diese kann auf emotionaler Ebene stattfinden z. B. durch Wertschätzung, Kundentreue und Zufriedenheit, aber auch auf rationaler Ebene, d. h. durch Sondervergünstigungen (Rabatte, Coupons), Treueaktionen und exklusive Angebote.

Möglichkeiten der Kommunikation in den jeweiligen Marketingfeldern:

- **Produkt:** individuelle Angebote, Qualitätsstandards, Servicestandards, besonderes Produktdesign
- **Preis:** Preisgarantien, Rabatt- und Bonussysteme, Kundenkarten bei Rabattgewährung, zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung
- **Promotion / Kommunikation:** Servicenummern, Kundenzeitschriften, Beschwerdemanagement
- **Platzierung / Vertrieb:** Internet / Gewinnspiele, Online-Bestellung, Katalogverkauf, Direktlieferung, kundenorientierte Standortwahl

BITTE HIER
ENTLANG



3



STANDORT

3 STANDORT

Die Beurteilung des Standortes steht in enger Verbindung mit der Analyse des Marktes. Ein gut gewählter Unternehmenssitz kann ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Ihr Unternehmen sein. Nicht jeder Standort ist für jedes Produkt gleich gut geeignet.

Die Wahl des betrieblichen Sitzes hat einen hohen Stellenwert, da man sich im Regelfall längerfristig bindet und ein Standortfehler bei anlageintensiven Betrieben nur schwer korrigierbar ist.

- Bevor Sie die Suche nach der geeigneten Niederlassung beginnen, definieren Sie Ihre Standortanforderungen.
- Ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes sucht mehr die Nähe zu Rohstoffen, Lieferanten und eine günstige Verkehrsanbindung, ein Einzelhandelsgeschäft dagegen mehr die direkte Nähe zum Kunden.

Ob die Entscheidung für oder gegen „die einmalige Gelegenheit“ ausfällt, sollte von alternativen Standortüberlegungen und tiefergehenden Untersuchungen abhängig gemacht werden.

Neben betriebswirtschaftlichen Überlegungen berücksichtigt der Unternehmer ebenfalls vorhandene Rahmenbedingungen. Bei Neugründungen ist auch zu beobachten, dass der Standort oftmals durch den Wohnort des Existenzgründers bestimmt wird. Das geerbte Haus, das günstig anzumietende Ladenlokal in der Nachbarschaft, die neue Einkaufspassage im Stadtteil des Jungunternehmers oder auch die eigene Wohnung des Freiberuflers spielen häufig die entscheidende Rolle.

Der Entschluss für den Wohnort des Existenzgründers als künftigen Geschäftsstandort ist nicht in jedem Fall mit Nachteilen verbunden (Voraussetzung: Einverständnis des Vermieters). Kennt der Jungunternehmer wegen seines persönlichen Bekanntheitsgrades bereits zahlreiche Kunden und bestehen eingefahrene Kontakte zu einer Bank oder zu den Behörden, ist dies sicherlich positiv zu werten. Diese Kontakte müssen an einem neuen Standort erst aufgebaut werden.

EINFLUSSFAKTOREN

Vor der Entscheidung für Ihren Standort sollten Sie jedoch prüfen, ob die nachfolgend beispielhaft aufgezählten Einflussfaktoren günstig oder eher Erfolg hemmend sind.

Einflussfaktoren der Beschaffungsmärkte:

- Grundstück, Gebäude (Höhe Kaufpreis oder Miete, bauliche Substanz, Erweiterungsmöglichkeiten)
- Lieferantennähe, Arbeitsmarkt (Mitarbeiterpotenzial, Ausbildungsstand, Entgeltniveau)
- Kapitalmarkt (Zinsniveau), Verkehrsanbindung und Transportkosten etc.

Einflussgrößen der Absatzmärkte:

- Einzugsgebiet, Lage des Standortes und Umfeld, Kundennähe, Kaufkraft, Wettbewerber
- Verkehrsanbindung und Transportkosten, Absatzkontakte (Verbindungen zu Absatzmittlern)

Einflussgrößen staatlicher und kommunaler Rahmenbedingungen:

- Abgaben, Steuern, Gebühren, Beiträge, Zölle
- Auflagen und Beschränkungen (Gewerbeaufsichtsvorschriften, Umweltschutzvorschriften)
- Staatliche Förderung, Subventionen (Zuschüsse, Zulagen, zinsgünstige Kredite)
- Rechts- und Wirtschaftsordnung (Eigentümerrechte, Mitbestimmung)
- bauplanungs- und bauordnungsrechtliche Fragen

Auch Überlegungen zu privaten Angelegenheiten sind entscheidungsrelevant:

- persönlicher Bekanntheitsgrad, Ausbildungsstätten für die Kinder, Kultur- und Sporteinrichtungen, familiäre Bindungen, Wohneigentum etc.

GESETZLICHE VORSCHRIFTEN

Bei der Wahl des Standortes sind bestimmte Regelungen einzuhalten, so auch die des öffentlichen Baurechts (Flächennutzungsplan und Bebauungsplan). Dazu gehören Baupläne als rechtliche Instrumente, mit denen die Gemeinden ihre planerischen Entscheidungen für eine geordnete städtebauliche Entwicklung verbindlich festlegen. Sie regeln die bauliche und sonstige Nutzung der Grundstücke und schreiben u. a. die Art der baulichen Nutzung nach der Bau-nutzungsverordnung (BauNVo) fest.

Baugebiete Besondere Art der baulichen Nutzung	Zulässige gewerbliche Nutzungen
Kleinsiedlungsgebiete (WS) 	<ul style="list-style-type: none">◦ Kleinsiedlungen einschließlich Wohngebäuden mit entsprechenden Nutzgärten, landwirtschaftliche Nebenerwerbsstellen und Gartenbaubetriebe, der Versorgung des Gebietes dienende Läden, Schank- und Speisewirtschaften sowie nicht störende Handwerksbetriebe◦ <i>ausnahmsweise</i>: Anlagen für kirchliche, kulturelle, soziale, gesundheitliche und sportliche Zwecke, Tankstellen, nicht störende Gewerbebetriebe
Reine Wohngebiete (WR) 	<ul style="list-style-type: none">◦ <i>ausnahmsweise</i>: Läden und nicht störende Handwerksbetriebe, die zur Deckung des täglichen Bedarfs für die Bewohner des Gebiets dienen, kleine Betriebe des Beherbergungsgewerbes, Anlagen für kirchliche, kulturelle, soziale, gesundheitliche und sportliche Zwecke, Wohngebäude, die ganz oder teilweise der Betreuung oder Pflege ihrer Bewohner dienen

Allgemeine Wohngebiete (WA)



- der Versorgung des Gebietes dienende Läden, Schank- und Speisewirtschaften sowie nicht störende Handwerksbetriebe, Anlagen für kirchliche, kulturelle, soziale, gesundheitliche und sportliche Zwecke
- *ausnahmsweise*: Betriebe des Beherbergungsgewerbes, sonstige nicht störende Gewerbebetriebe, Anlagen für Verwaltungen, Gartenbaubetriebe, Tankstellen

Besondere Wohngebiete (WB)



- Läden, Betriebe des Beherbergungsgewerbes, Schank- und Speisewirtschaften, sonstige Gewerbebetriebe, Geschäfts- und Bürogebäude, Anlagen für kirchliche, kulturelle, soziale, gesundheitliche und sportliche Zwecke
- *ausnahmsweise*: Anlagen für zentrale Einrichtungen der Verwaltung, Vergnügungsstätten (soweit sie nicht wegen ihrer Zweckbestimmung oder ihres Umfangs nur in Kerngebieten allgemein zulässig sind), Tankstellen

Dorfgebiete (MD)



- Wirtschaftsstellen land- und forstwirtschaftlicher Betriebe, Kleinsiedlungen einschließlich Wohngebäuden mit entsprechenden Nutzgärten und landwirtschaftlichen Nebenerwerbsstellen, Betriebe zur Be- und Verarbeitung und Sammlung land- und forstwirtschaftlicher Erzeugnisse, Einzelhandelsbetriebe, Schank- und Speisewirtschaften, Betriebe des Beherbergungsgewerbes, sonstige Gewerbebetriebe, Anlagen für örtliche Verwaltungen sowie für kirchliche, kulturelle, soziale, gesundheitliche und sportliche Zwecke, Gartenbaubetriebe, Tankstellen
- *ausnahmsweise*: Vergnügungsstätten

Mischgebiete (MI)



- Geschäfts- und Bürogebäude, Einzelhandelsbetriebe, Schank- und Speisewirtschaften, Betriebe des Beherbergungsgewerbes, sonstige Gewerbebetriebe, Anlagen für Verwaltungen sowie für kirchliche, kulturelle, soziale, gesundheitliche und sportliche Zwecke, Gartenbaubetriebe, Tankstellen, Vergnügungsstätten (eingeschränkt)

Kerngebiete (MK)



- Geschäfts-, Büro- und Verwaltungsgebäude, Einzelhandelsbetriebe, Schank- und Speisewirtschaften, Betriebe des Beherbergungsgewerbes, Vergnügungsstätten, sonstige nicht wesentlich störende Gewerbebetriebe, Anlagen für kirchliche, kulturelle, soziale, gesundheitliche und sportliche Zwecke, Tankstellen im Zusammenhang mit Parkhäusern und Großgaragen
- *ausnahmsweise*: Tankstellen

Gewerbegebiete (GE)



- Gewerbebetriebe aller Art, Lagerhäuser, Lagerplätze und öffentliche Betriebe, Geschäfts-, Büro- und Verwaltungsgebäude, Tankstellen, Anlagen für sportliche Zwecke
- *ausnahmsweise*: Anlagen für kirchliche, kulturelle, soziale, gesundheitliche und sportliche Zwecke, Vergnügungsstätten

Industriegebiete (GI)



- Gewerbebetriebe aller Art, Lagerhäuser, Lagerplätze und öffentliche Betriebe, Tankstellen
- *ausnahmsweise*: Anlagen für kirchliche, kulturelle, soziale, gesundheitliche und sportliche Zwecke

Sondergebiete, die der Erholung dienen (SO)



- Campingplatzgebiete, Ferienhausgebiete u. a.

Sonstige Sondergebiete



- Gebiete mit besonderer Zweckbestimmung: Fremdenverkehrsgebiete, Kurgebiete, Gebiete für Einkaufszentren und großflächige Handelsbetriebe, Hafengebiete, Gebiete für Anlagen, die der Erforschung, Entwicklung oder Nutzung erneuerbarer Energien, wie Wind- und Sonnenenergie, dienen u. a.

Informieren Sie sich frühzeitig bei der für den geplanten Unternehmenssitz zuständigen Gemeinde- oder Stadtverwaltung, ob Ihr Unternehmen in dem ausgewählten Gebiet errichtet und geführt werden darf. Ob vorher, vielleicht auch in denselben Geschäftsräumen, ein Unternehmen gleicher Art vorhanden war, ist nicht unbedingt entscheidend. Unter Umständen genoss dieser Betrieb „Bestandsschutz“ oder musste wegen der nicht vorhandenen Genehmigung den Standort verlassen. Nutzen Sie auch die Beratungsleistungen Ihrer IHK oder HWK, die Ihnen bei der Auswahl und der Einschätzung von Standorten behilflich ist.

Auch das Bundes-Immissionsschutzgesetz mit seinen zahlreichen Durchführungsverordnungen hat einen wesentlichen Einfluss auf die Standortwahl. Durch dieses Gesetz sollen Menschen, Tiere, Pflanzen und Sachen vor schädlichen Umwelteinwirkungen geschützt werden. Dieses Gesetz unterscheidet zwischen genehmigungsbedürftigen und nicht genehmigungsbedürftigen Anlagen. Die gesetzlichen Bestimmungen haben für das produzierende Gewerbe weitaus größere Bedeutung als für den Handel. Das Risiko eines evtl. Verbotes ist in der Industrie sicherlich größer, weil es sich um kapitalintensive Anlagen handelt.

STANDORTFAKTOREN AM BEISPIEL DES EINZELHANDELS

Für den Einzelhandel gilt: Ist die Wahl für einen konkreten Standort / eine bestimmte Lage gefallen und das Geschäft eröffnet, kann eine Veränderung oftmals gar nicht oder mittelfristig nur unter Inkaufnahme hoher Aufwendungen durchgeführt werden. Standortüberlegungen für den Einzelhandel sollten sich an folgenden Standortfaktoren orientieren:

- Absatzorientierung nach Abnehmern und Mitbewerbern
- Verkehrsorientierung
- Raumorientierung

ABSATZORIENTIERUNG

Die Orientierung nach Absatzgesichtspunkten ist für den Einzelhandel vorrangig. Geschäfte, die „Waren des kurzfristigen Bedarfs“ anbieten, benötigen im Regelfall erhöhte Kundennähe. Bei derartigen Waren (Lebensmittel, Zeitungen und Tabakwaren u. a.) erstreckt sich die Standortsuche nach dem Prinzip „hin zum Kunden“ oftmals auf Stadtteile, Wohnsiedlungen und Ortsteile.

Einzelhandelsgeschäfte, die Waren geringer Einkaufshäufigkeit führen, suchen dagegen die Nähe der Mitbewerber und zentrale Geschäftslagen. Denn bei dieser Ware gilt, dass der Kunde beim Kauf z. B. von Bekleidung, Schmuck, Schuhen eine Auswahlmöglichkeit und den Vergleich zwischen verschiedenen Anbietern wünscht, bevor er sich zum Kauf entscheidet. In den zentralen Einkaufslagen der Innenstädte ist festzustellen, dass mehrere gleichartige Geschäfte die Kundenattraktionswirkung verstärken. Auf diese Lagen trifft das Sprichwort zu **„Wettbewerb belebt das Geschäft“**.

Für die Lageentscheidung sollten Sie auch die Bedeutung der Passantenfrequenz richtig einschätzen. Große Vorteile für eine Lage besitzen Kundenmagnete: Kaufhäuser, gastronomische Betriebe, öffentliche Verwaltungen, Arzthäuser, Haltestellen des öffentlichen Personennahverkehrs u.a. Eine von mehreren Klassifizierungsmöglichkeiten in der Praxis ist:

- erstklassige Einkaufslage in der Innenstadt – z. B. Haupteinkaufsstraße, Hauptverkehrslage von Groß- und Mittelstädten
- zweitklassige Einkaufslage in der Innenstadt – z. B. Seitenstraße der Hauptgeschäftsstraße mit Geschäften, mittlere Verkehrslage in Groß- und Mittelstädten

- erstklassige Geschäftslage im Zentrum von Stadtteilen / Vororten – z. B. Hauptverkehrsfläche in Stadtteilen von Großstädten
- beste Geschäftslage im Zentrum von Kleinstädten (unter 20.000 EW) – z. B. Ortszentrum, Hauptdurchgangsstraße mit vielen Ladenlokalen
- zweitklassige Lage im Innenbereich von Kleinstädten – z. B. Verkehrsstraßen mit vereinzelt Geschäften

Generell gilt für den Einzelhandel: Je spezialisierter das Angebot ist, umso mehr Einwohner sollten in der Standortgemeinde wohnen. Zoofachgeschäfte, Buchhandlungen, Feinkostgeschäfte etc. benötigen Brancheninsidern zufolge mehr als 10.000 Personen im Kundeneinzugsgebiet. Gute Geschäftslagen sind im Regelfall nur durch die Zahlung eines höheren Mietpreises anzumieten. Deshalb eröffnen Existenzgründer oftmals in Nebenlagen ein Geschäft. In der Praxis gilt, dass die eingesparte Miete nahezu wieder für Werbemaßnahmen ausgegeben werden muss. Bei der zuständigen Stadtverwaltung sollte hinterfragt werden, ob ein Einzelhandelskonzept vorliegt, das die Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben regelt.

VERKEHRSORIENTIERUNG

Einzelhandelsunternehmen können größtenteils nur unter Beachtung des Prinzips der Verkehrsorientierung zufriedenstellende Umsätze und Gewinne erzielen. Dies gilt für Geschäfte in Stadtteilzentren und Innenstädten ebenso wie für Unternehmen in Stadtrandlagen oder auf der „grünen Wiese“. Eine Verkaufsstelle des Einzelhandels sollte eine problemlose Anbindung für den Individualverkehr und den öffentlichen Personennahverkehr besitzen. Prinzipiell sollte auf kurze Wege zwischen Geschäft und Parkmöglichkeit geachtet werden.

RAUMORIENTIERUNG

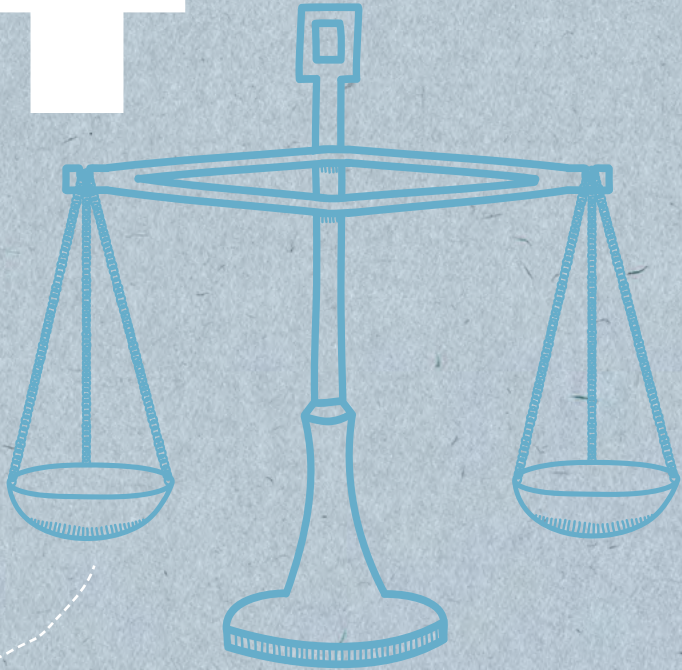
Nach langem Suchen kommen häufig mehrere Betriebsstätten in die engere Wahl. Die Eignung der Räumlichkeiten können Sie nach folgenden Gesichtspunkten überprüfen:

- Bauzustand des Gebäudes / äußeres Erscheinungsbild der Fassade
- Attraktivität des Einganges für Kunden
- Eignung des Lieferanteneingangs und der Laderampe
- Aufteilung und Übersichtlichkeit der Verkaufs-, Lager-, Sozialräume und des Verwaltungstraktes sowie der betrieblichen Transportwege
- Zustand der Installationen (Elektro, Wasser, Abwasser, Heizung)

- Angemessenheit der Miete nach der Geschäftslage und dem baulichen Zustand
- Vertragsgestaltung (Mietdauer, Option, Untervermietung, Außenwerbung)
- Parkmöglichkeiten für Kunden und Mitarbeiter
- Behördliche Auflagen: Entsprechen die Räumlichkeiten der Arbeitsstättenverordnung (Raumabmessung, Raumhöhe, Temperatur, Lüftung, Beleuchtung, Sichtverbindung nach außen, Schallpegel etc.)?
- Vermieter, Gründe für Beendigung des Mietverhältnisses
- besondere baurechtliche Vorschriften (z. B. Gaststätten, Tätowierer)

Empfehlenswert ist es in jedem Fall, den Miet- / Pachtvertrag rechtlich prüfen zu lassen, insbesondere dann, wenn Sie z. B. eine Ausschlussklausel für Wettbewerbsunternehmen in demselben Gebäude bzw. in der Ladenpassage durchsetzen wollen. Hierzu als auch zu Fragen der Mietpreise in Ihrer Region bietet Ihre IHK bzw. HWK unterstützende Hilfe an.

4



RECHTSFORMEN

4 RECHTSFORMEN

Jeder Gründer steht vor der Frage, welche Unternehmensform die Beste für ihn ist. Die Rechtsform regelt die rechtlichen Beziehungen innerhalb eines Unternehmens sowie die zu seiner Umwelt. Das Innenverhältnis gibt u. a. die interne Aufgabenverteilung (Geschäftsführung) und die Verteilung von Gewinn und Verlust vor. Im Außenverhältnis sind vor allem die Frage wer und in welchem Umfang für Verbindlichkeiten des Unternehmens haftet und wer gegenüber Außenstehenden für das Unternehmen handeln darf (Vertretungsbefugnis) von Bedeutung. Soll ein Einzelunternehmen gegründet werden oder wäre eine Gesellschaft vorteilhafter? Die Frage, welche Rechtsform für Ihr Unternehmen in Betracht kommt, hängt zunächst davon ab, ob Sie sich allein oder gemeinsam mit anderen selbstständig machen wollen, ob Sie Gewerbetreibender oder Freiberufler sind. Je nach der Größe des Betriebes und den Voraussetzungen der Gesellschafter in Bezug auf Gewererecht, Umfang der Kapitalbeteiligung und Risikoübernahme, Mitwirkung an der Geschäftsführung usw. sind verschiedene Arten von Gesellschaften möglich.

Zudem kann es auf branchenübliche Rechtsformen und auf das Image einer solchen ankommen. Aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren gibt es für ein Unternehmen keine optimale Rechtsform. Vorteilen werden auch immer Nachteile gegenüberstehen. Darüber hinaus sind Vorschriften zur Bildung des Unternehmensnamens (juristischer Fachbegriff „Firma“) sowie des damit zusammenhängenden Eintragungsverfahrens ins Handelsregister einzuhalten.

Ihnen als Gründer stehen verschiedene Rechtsformen zur Verfügung, wobei 4 Hauptgruppen zu unterscheiden sind.

EINZELUNTERNEHMER ODER EINZELKAUFMANN

Ein Einzelunternehmer betreibt sein Unternehmen allein, es entsteht immer dann, wenn Sie keine andere Rechtsform wählen und allein eine selbstständige Tätigkeit aufnehmen. Es muss kein Mindestkapital vorhanden sein. Nach den handelsrechtlichen Regelungen sind Sie ein Kleingewerbetreibender, der unter seinem Vor- und Zunamen und einem evtl. Zusatz im Rechtsverkehr auftritt.

Für Schulden haftet der Einzelunternehmer mit seinem gesamten – auch privaten – Vermögen. Ein häufiges Missverständnis: Der nicht am Unternehmen beteiligte Ehegatte haftet nicht automatisch für Ihr unternehmerisches Engagement, und zwar unabhängig davon, ob der gesetzliche Güterstand (Zugewinn-gemeinschaft) oder Gütertrennung vereinbart ist.

Pro:

- „eigener Herr im Haus“
- keine bestimmte Kapitalausstattung nötig
- unkomplizierter, unbürokratischer Start
- Kreditaufnahme aufgrund persönlicher Haftung evtl. leichter
- hohes Ansehen im Geschäftsverkehr

Kontra:

- volle persönliche Haftung auch mit Privatvermögen
- Finanzierung muss allein aufgebracht werden

Ein Einzelunternehmer kann sich als „eingetragener Kaufmann“ (e. K.) in das Handelsregister eintragen lassen; ab einem gewissen Unternehmensumfang (Überschreitung gewisser Grenzen beim Umsatz, Gewerbeertrag, Betriebsvermögen und Mitarbeiterzahl) muss er dies sogar tun. Mit der Eintragung ins Handelsregister ist fortan der Rechtsformzusatz „eingetragener Kaufmann“ oder eine Abkürzung hiervon (z. B. „e. K.“) zu führen.

DIE PERSONENGESELLSCHAFTEN

Erfolgt die Unternehmensgründung durch mehrere, mindestens zwei Aktive, die sich alle an der Unternehmensführung beteiligen und die persönliche und unbeschränkte Haftung nicht scheuen, so ist die Rechtsform der Offenen Handelsgesellschaft (OHG) oder – für kleinere Betriebe – eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) geeignet. Letztere entsteht kraft Gesetzes. Die GbR wird automatisch zu einer OHG, wenn das Unternehmen nach Art und Umfang eines in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetriebes bedarf. Die OHG ist ins Handelsregister einzutragen. (Kriterien siehe Einzelunternehmen)

Soll das Risiko der persönlichen Haftung nicht von allen Gesellschaftern übernommen werden, können Gründer die **Kommanditgesellschaft (KG)** als Rechtsform wählen. Die KG ist eine Sonderform der OHG, wobei mindestens ein Gesellschafter (Komplementär) unbeschränkt mit seinem gesamten Vermögen haftet. Der andere Teil (Kommanditist) haftet dagegen nur im Umfang seiner (in der Höhe beliebig festzulegenden) Kommanditeinlage. Aufgrund seiner beschränkten Haftung ist er auch nur mit einer festen Rate oder einer Kombination aus Festzins und Erfolgsbeteiligung am Gewinn und Verlust beteiligt und von der Geschäftsführung ausgeschlossen. Die „GmbH & Co. KG“ ist eine besondere Variante der Kommanditgesellschaft. Bei ihr über-

nimmt eine GmbH die Rolle des persönlich haftenden Gesellschafters. Damit entsteht letztendlich eine beschränkt haftende Kommanditgesellschaft.

Freiberuflern bietet sich neben der GbR-Gründung die Möglichkeit, sich im Rahmen einer **Partnerschaftsgesellschaft (PartG)** zusammenzuschließen, die gegenüber der GbR vor allem den Vorteil hat, dass die Haftung wegen fehlerhafter Berufsausübung auf den Partner beschränkt werden kann, der den Fehler gemacht hat. Ein Gesellschaftsvertrag ist festzulegen. Die Partnerschaftsgesellschaft ist im Partnerschaftsregister (zuständiges Amtsgericht) einzutragen.

Gesellschaft Bürgerlichen Rechts (GBR) Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Pro:

- Kreditaufnahme aufgrund persönlicher Haftung evtl. leichter
- Vertragsgestaltung sehr variabel, keine größeren Formalitäten, OHG aber eintragungspflichtig

Kontra:

- volle persönliche Haftung jedes Gesellschafters (Haftung als Gesamtschuldner)
- hohes gegenseitiges Vertrauen der Gesellschafter erforderlich

Partnergesellschaft (PARTG)

Pro:

- Erhalt der Freiberuflichkeit, d. h. der Privilegien der Freien Berufe
- Einhaltung weniger Vorschriften
- Errichtung mit geringen Kosten
- Mindestkapital ist nicht erforderlich

Kontra:

- Rechtsform nur für Freiberufler uneingeschränkte Haftung, es sei denn, es besteht eine Vereinbarung, die Haftung auf den Arbeitsbereich eines Partners zu beschränken bzw. haftet nur der Partner, der berufliche Fehler verursacht hat
- notarielle Beurkundung des Gesellschaftsvertrages bei Einbringung von Grundstücken / Gebäuden erforderlich

Kommanditgesellschaft (KG), GMBH & CO. KG

Pro:

- wie OHG
- besonders geeignet, um Unternehmensnachfolge vorzubereiten und Dritte finanziell an Investitionen und Ertrag zu beteiligen
- Kapitalbeschaffung durch Aufnahme weiterer Kommanditisten auch ohne Bankkredit möglich

Kontra:

- wie OHG
- GmbH & Co.: hoher Gründungsaufwand, zwei selbstständige Firmen und Jahresabschlüsse erforderlich für GmbH und KG

Tipp:

Bei der OHG und KG muss ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag, der aber keiner notariellen Beurkundung bedarf, abgeschlossen werden. Bei der GbR empfiehlt sich aus Beweisgründen ebenfalls der Abschluss eines Gesellschaftsvertrages. Für Handwerksunternehmen ist dieser zur Eintragung in die Handwerksrolle vorgeschrieben.

DER GESELLSCHAFTSVERTRAG SOLLTE FOLGENDE ECKPUNKTE ENTHALTEN:

- genaue Beschreibung des Geschäftsgegenstandes
- Dauer und Kündigungsfristen (nicht zu kurz bemessen, Mindestvertragsdauer vorsehen)
- Höhe der Einlage jedes Gesellschafters; Fixierung der persönlichen Mitarbeit und Vergütungsregelung
- Auseinandersetzungsregelung im Anschluss an Kündigung
- Möglichkeit der Fortführung durch verbleibende(n) Gesellschafter
- Möglichkeit der Aufnahme neuer Gesellschafter; Abfindungsregelung

DIE KAPITALGESELLSCHAFTEN

Für Verbindlichkeiten der Kapitalgesellschaft steht grundsätzlich nur diese selbst – nicht ihre Gesellschafter – ein. Für alle Kapitalgesellschaften ist deshalb ein Mindestkapital vorgesehen. Im Interesse der Kapitalaufbringung und -erhaltung enthält das jeweilige Gesetz eine Vielzahl an Reglementierungen, die bei Personengesellschaften wegen der ohnehin unbegrenzten Haftung der Gesellschafter nicht zu finden sind.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist eine beliebte, praktische und in den meisten Fällen auch steuergünstige Rechtsform. Die oder der Gesellschafter haften nur mit ihrer Kapitaleinlage und nicht mit ihrem gesamten Privatvermögen. Das Mindeststammkapital beträgt 25.000 Euro, wobei die Stammeinlage jedes Gesellschafters mindestens 100 Euro betragen muss. Das Unternehmen wird durch einen oder mehrere Geschäftsführer geleitet und nach außen vertreten. Anders als bei Personengesellschaften müssen die Geschäftsführer nicht Gesellschafter sein. Zur Gründung ist ein Gesellschaftsvertrag notariell zu beurkunden und die Gesellschaft samt Geschäftsführer im Handelsregister anzumelden. Das Privileg der beschränkten Haftung wird erst mit der Eintragung erlangt. Die GmbH ist verpflichtet, ihren Jahresabschluss beim elektronischen Bundesanzeiger einzureichen.

Die Unternehmensgesellschaft (haftungsbeschränkt) ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Bei dieser handelt es sich um ein Einstiegsmodell in die GmbH. Sie eignet sich auch besonders für Existenzgründungen, da eine geringe Kapitalausstattung möglich ist. Das Stammkapital beträgt mindestens einen Euro. Diese bildet die Alternative zu Limited (ausländische Rechtsform).

Die Unternehmensgesellschaft (haftungsbeschränkt) ist bis auf das Stammkapital weitgehend mit der GmbH gleichzusetzen. Allerdings besteht die Möglichkeit sich zu einer GmbH heraufzuarbeiten. Die Unternehmensgesellschaft (haftungsbeschränkt) muss jedes Jahr ein Viertel des Jahresüberschusses als Rücklagen bilden. Wenn diese Rücklagen dann 25.000 EUR erreicht haben, kann in eine GmbH umgewandelt werden.

Die Limited ist eine ausländische Unternehmensform, d.h. Sie können eine „Limited“ (Private Company Limited by Shares) in Großbritannien gründen, um mit dieser Auslandsgesellschaft dann in Deutschland tätig zu sein, ohne in Großbritannien eine gewerbliche Tätigkeit auszuüben beziehungsweise ausgeübt zu haben. Sie ist der GmbH ähnlich und wie diese eine Kapitalgesellschaft. Trotzdem darf das Wort Limited nicht mit dem Begriff „GmbH“ gleichgesetzt werden. Die Höhe des gesamten Kapitals ist durch Satzung frei bestimmbar. Für die Haftung der Gesellschafter kommt es aber nur auf die Höhe der jeweils erbrachten Einlage an.

Für die Gründung einer **Aktiengesellschaft (AG)** müssen mindestens 50.000 Euro Kapital aufgebracht werden. Die Aktiengesellschaft ist noch stärker als die GmbH reglementiert, wobei das Reglement durch die Einführung der so genannten kleinen AG für diese etwas liberalisiert wurde. Die AG ist zur Eintragung ins Handelsregister anzumelden. Dazu ist durch den Vorstand der AG eine öffentlich beglaubigte Abschrift des Gründungsprotokolls und der Anlagen beim zuständigen Registergericht einzureichen. Die kleine AG kann auch durch eine einzelne Person (Einmann-AG) gegründet werden. Die Organe der AG sind Hauptversammlung (bei einer Einmann-Aktiengesellschaft nur aus einer einzigen Person bestehend), Vorstand und Aufsichtsrat.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Pro:

- beschränkte Haftung
- Unternehmensnachfolge kann problemlos geregelt werden

Kontra:

- hoher Gründungsaufwand – Publizitätspflicht der GmbH
- strikte rechtliche Trennung zwischen Gesellschafter und Geschäftsführer
- alle Änderungen des Gesellschaftsvertrages bedürfen der notariellen Beurkundung

Die Haftungsbeschränkung wird in vielen Fällen durchbrochen, da bei der Aufnahme von Krediten private Sicherheiten verlangt werden und somit wiederum das Privatvermögen Haftungsobjekt ist. Weiterhin gilt bei bestimmten Sachverhalten die sogenannte Durchgriffshaftung für den Geschäftsführer.

Unternehmensgesellschaft (haftungsbeschränkt)

Pro:

- beschränkte Haftung
- Musterprotokoll erleichtert
- einfache Standardgründung
- straffe Unternehmensleitung auch durch externen Geschäftsführer
- Unternehmensnachfolge kann problemlos geregelt werden
- Stammkapital ab 1 Euro

Kontra:

- wie GmbH
- Haftung mit geringeren Stammkapital kann zu Vertrauensschwund führen

Die Haftungsbeschränkung wird in vielen Fällen durchbrochen, da bei der Aufnahme von Krediten private Sicherheiten verlangt werden und somit wiederum das Privatvermögen Haftungsobjekt ist. Weiterhin gilt bei bestimmten Sachverhalten die sogenannte Durchgriffshaftung für den Geschäftsführer.

Limited (LTD)

Pro:

- ähnelt der Unternehmensgesellschaft (haftungsbeschränkt)
- kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindest- oder Höchstkapital
- Gründungsdauer beträgt circa ein bis zwei Wochen – kein Notar erforderlich

Kontra:

- Erfüllung von Pflichten des engl. Gesellschaftsrecht – umfangreichere Informationspflichten als in Deutschland
- höhere Kosten für Eintragung
- Bestellung eines Vorstandes/ Geschäftsführers und eines Schriftführers

Kleine Aktiengesellschaft (KLEINE AG)

Pro:

- gutes Führungsinstrument
- Gewährleistung der Unternehmenskontinuität
- Eigenkapitalfinanzierung auf breitester Basis darstellbar
- vereinfachtes Verfahren gegenüber dem alten Aktienrecht
- Möglichkeit des Börsenganges

Kontra:

- 50.000 Euro Mindeststammkapital
- siehe GmbH

EINGETRAGENE GENOSSENSCHAFT (EG)

Eine besondere Rechtsform, die weder als Personengesellschaft noch als Kapitalgesellschaft bezeichnet werden kann, ist die eingetragene Genossenschaft. Sie ist als juristische Person ein privates Unternehmen der Genossenschaftsmitglieder, die sich zum Zweck eines gemeinsamen Geschäftsbetriebes zusammenschließen. Organe der Genossenschaft sind der Vorstand, die Generalversammlung und der Aufsichtsrat. Die Mitglieder bringen das Kapital der Genossenschaft selbst auf. Die Genossenschaft erhält ihre Rechtsfähigkeit als eingetragene Genossenschaft erst mit dem Eintrag in das Genossenschaftsregister. Das geschieht beim zuständigen Amtsgericht. Die Mitglieder haften nicht mit ihrem persönlichen Eigentum; es wird mit dem Vermögen der Genossenschaft gehaftet. Wichtige Arten in der genossenschaftlichen Landschaft sind z. B. Kredit-Einkaufs-, Absatz-, Produktiv-, Konsum-, Wasser-, Nutzungs- sowie Wohnungsbaugenossenschaften.

Pro:

- Mitglieder der Genossenschaft sind Miteigentümer und Mitunternehmer; d. h. Mitglied ist Kunde oder finanziert sich über die Genossenschaft seinen Arbeitsplatz
- wirtschaftlicher Erfolg kommt dem Mitglied als genossenschaftliche Rückvergütung oder dem tätigen Mitglied als Entgelt für geleistete Tätigkeit zugute
- jedes Mitglied hat eine Stimme
- keine Haftung über persönliches Eigentum

Kontra:

- Leistung einer Mindestbeteiligung
- Haftpflicht bei Regelung einer Nachschusspflicht in der Satzung
- Liefer-, Bezugs- und Benutzungspflichten

WANN UND WIE INS HANDELSREGISTER?

Unabhängig von der Größenordnung ergibt sich bei der Wahl der Rechtsformen e.K., OHG, KG, GmbH & Co. KG, GmbH und AG eine Eintragungspflicht ins Handelsregister. Auch eine Zweigniederlassung muss ins Handelsregister eingetragen werden.

Alle Eintragungen im Handelsregister werden im Elektronischen Handelsregister (www.handelsregister.de) veröffentlicht. Ein Einzelunternehmen, das nicht verpflichtet ist, sich ins Handelsregister eintragen zu lassen, ist jedoch berechtigt, die Eintragung nach den geltenden Vorschriften herbeizuführen. **Dies hat zur Folge, dass auf das Einzelunternehmen das Handelsgesetzbuch und sonstige handelsrechtliche Vorschriften voll umfänglich anzuwenden sind.**

Die Anmeldung auf Eintragung in das Handelsregister muss in notarieller Form erfolgen. Es ist zu empfehlen, vor der Beurkundung beim Notar, den Namen und auch den Gegenstand des Unternehmens mit der IHK – Firmenrecht – abzustimmen. Eine durch die IHK erteilte firmenrechtliche Stellungnahme, die mit den Anmeldeunterlagen beim Registergericht eingereicht werden kann, wirkt sich förderlich auf das Eintragungsverfahren aus.

FIRMENBEZEICHNUNG

Die Firma im juristischen Sinn ist der Name des Kaufmanns bzw. der Gesellschaft (OHG, KG, GmbH oder AG), den diese nach den handelsrechtlichen Regelungen wählt und unter dem sie im Rechtsverkehr auftritt.

Ist das Unternehmen im Handelsregister eingetragen, muss es im Geschäftsverkehr unter seinem vollständigen Firmennamen auftreten. Weitere geschäftsbezogene Angaben differieren je nach Rechtsform (Rechtsgrundlage hierfür sind die §§ 37a, 125a und 177a HGB, § 35a GmbHG und § 80 Abs. 1 AktG).

Dieser Name oder die Firma sind auch an der Außenseite oder am Eingang der Betriebsstätte (z. B. Geschäftslokal) und auf Geschäftsbriefen anzubringen.

Es kann die Firma aller Rechtsformen als Personen-, Sach- und Fantasiefirma oder einer Kombination hieraus gebildet werden. Somit sind auch Schlagworte und Abkürzungen als Firmenbezeichnung zulässig, wenn sie Unterscheidungs- und Kennzeichnungsfähigkeit besitzen und nicht offensichtlich irreführend sind. **Ein eindeutiger Rechtsformzusatz** (wie e. K., OHG, KG, GmbH und AG) **für alle im Handelsregister eingetragenen Unternehmen ist zwingend vorgeschrieben.**

Trotz Prüfung des Firmennamens aus firmenrechtlicher Sicht können Ansprüche Dritter entgegenstehen.

Achtung: *Nur Unternehmen, die im Handelsregister eingetragen sind, haben eine Firma. Es handelt sich um einen handelsrechtlichen Begriff und bezeichnet den Namen eines kaufmännischen Betriebs. Bei Unternehmen, die nicht im Handelsregister eingetragen sind, spricht man einfach nur von „Unternehmensbezeichnungen“.*

UNTERNEHMENSBEZEICHNUNG

Wenn es um den Namen ihres Unternehmens geht, lassen Gründer ihrer Kreativität gerne freien Lauf. Doch der Fantasie sind Grenzen gesetzt. Bei der Wahl der Geschäftsbezeichnung müssen eine Reihe gesetzlicher Regeln eingehalten werden.

Kleingewerbetreibende, die nicht im Handelsregister eingetragen sind, **müssen im Geschäftsverkehr ihren Familiennamen mit Vornamen sowie die vollständige Anschrift des Unternehmens angeben.**

Neben diesem offiziellen Unternehmensnamen dürfen als Zusatz auch Branchenbezeichnungen und Tätigkeitsangaben hinzugefügt werden. Sie haben auch das Recht auf eine Geschäftsbezeichnung mit einheitlichem, schlagkräftigem und werbewirksamem Namen. Dieser darf aber nicht irreführend sein. So darf beispielsweise nicht der Eindruck entstehen, dass Ihr Unternehmen im Handelsregister eingetragen ist.

Zulässig ist auch die Verwendung eines individuellen Logos zur Werbung und Abgrenzung von anderen Gewerbetreibenden. Das Logo kann auf dem Briefkopf stehen, sollte jedoch nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Namen und einem eventuellen Hinweis auf die Tätigkeit verwendet werden. Wer ein Ladengeschäft, eine Gaststätte oder eine sonstige offene Betriebsstätte führt, muss in jedem Fall seinen ausgeschriebenen Vornamen und den Familiennamen am Eingang des Betriebs anbringen. Ferner dürfen Sie für Ihren Betrieb nicht den Namenszusatz eines anderen branchengleichen Unternehmens nutzen. Auch ein ähnlicher Name kann bereits diese Rechtsfolge herbeiführen.

Freiberufler – Für Freiberufler gelten weitestgehend auch die oben aufgeführten Bestimmungen bei der Unternehmensbezeichnung. Allerdings brauchen sie nicht mit ihrem Vor- und Zunamen auftreten. Es reicht der Familienname. Zusätze wie Branchenbezeichnungen und Fantasienamen sind ebenfalls unter den oben genannten Bedingungen erlaubt.

Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GbR (BGB-Gesellschaft) – Auch eine GbR tritt im Geschäftsverkehr mit den bürgerlichen Vor- und Zunamen ihrer Gesellschafter auf. Neben den Namen dürfen auch Branchenbezeichnungen verwendet werden. Auch können Etablissement- oder Geschäftsbezeichnungen und sogar Fantasiebezeichnungen benutzt werden. Im Übrigen gelten die oben aufgeführten Regelungen.

5

PLAN

ORGANISATION,
PERSONAL UND
VERSICHERUNG



5 ORGANISATION, PERSONAL UND VERSICHERUNG

Sie haben sich Aufgaben und Ziele gesetzt, die sie verwirklichen wollen. Diese Ziele können Sie erreichen, wenn alle Einzelheiten in sämtlichen betrieblichen Bereichen geplant und eine bestimmte Ordnung entworfen wurde, nach der sich der Betriebsablauf vollziehen soll.

Die Forderungen der Unternehmensführung zu erfüllen, ist die Aufgabe der betrieblichen Organisation. Sie ist Voraussetzung für die Verwirklichung der betrieblichen Planung, die Planung wiederum die Voraussetzung jeglicher organisatorischer Tätigkeit.

Ein Unternehmen, das seinen wirtschaftlichen Zielen – **Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts und langfristige Sicherung des Überlebens durch Gewinnerzielung** – nicht gerecht wird, verliert seine Existenzberechtigung.

Andererseits wird jedes Unternehmen, das nicht auch den Zielen und Ansprüchen seiner Mitarbeiter weitgehend Rechnung trägt, wegen nachlassender Produktivität, Schwierigkeiten der Personalbeschaffung, erhöhter Fluktuation etc. seine Existenzfähigkeit einbüßen. Ziel einer Personalorganisation ist die Bereitstellung der erforderlichen personellen Kapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

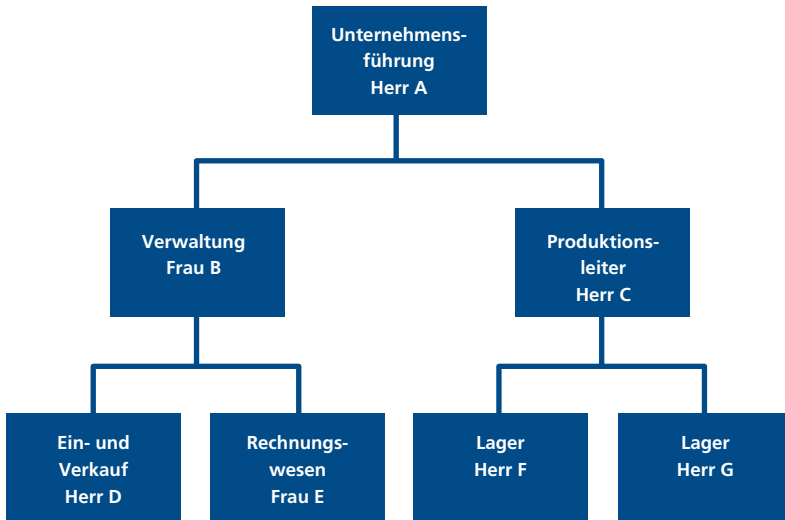
BETRIEBSORGANISATION

Vor Aufnahme der Geschäftstätigkeit sollten der organisatorische Aufbau des Unternehmens sowie die betrieblichen Abläufe aufeinander abgestimmt werden. Existenzgründer, die über geringe kaufmännische Erfahrungen verfügen, vertreten gelegentlich die Meinung, dass sie „als kleine Firma dies nicht benötigen“. Eine klare und zweckmäßige betriebliche Organisation hilft jedoch, Mehrfacharbeiten, unnötige Kosten und Fehlleistungen zu vermeiden. Damit wirkt sich die geeignete Organisationsstruktur auf das Betriebsergebnis und auch positiv auf das Unternehmensimage aus.

Zu den Hauptbereichen der Organisation gehören die Aufbau- und die Ablauforganisation.

- **Die Aufbauorganisation** regelt die Zuständigkeiten durch Einrichtung von Funktionsorganen, Abteilungen, Arbeitsplätzen etc. und ihre Verflechtungen zueinander. (Wer übt welche Tätigkeit mit welcher Kompetenz aus?)

- **Die Ablauforganisation** ordnet Arbeits- und Bewegungsabläufe so, dass sie wirtschaftlich und zweckgerichtet, zeitlich hinter- und nebeneinander ablaufen. Dadurch sollen die Arbeiten kurze Durchlaufzeiten erreichen und die Aufgabenträger möglichst gleichmäßig belastet werden.



Mit einer einfachen Organisation sorgen Sie dafür, dass jedes Teammitglied klar vereinbarte Aufgaben übernehmen und selbstständig zu Ende führen kann.

MITARBEITER

„Die Menschen sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens.“

Früher oder später stellt sich auch bei einem neu gegründeten Unternehmen die Frage nach der Einstellung von Mitarbeitern. Zu Beginn können in manchen Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößen sämtliche Arbeiten vom Unternehmer allein erledigt werden.

Je beschäftigter Person können allerdings nur bestimmte (Höchst-) Umsätze erzielt werden. Auch wenn Sie als Unternehmer also besonders tatkräftig und engagiert arbeiten, können Sie auf Dauer nicht die Leistung mehrerer Personen erbringen. Denn vermutlich möchten auch Sie nach einer gewissen Anlaufphase nach Geschäftsschluss oder am Wochenende ein Privatleben haben.

Insgesamt können Sie davon ausgehen, dass ein leistungsfähiges Unternehmen im Regelfall nicht ohne Personal betrieben werden kann. Sinnvoll ist die Einstellung von Personal trotz allem aber nur dann, wenn dessen Auslastung gewährleistet ist. Folgende Überlegungen sind vor der Personalsuche empfehlenswert:

1. SCHRITT:

Ermitteln Sie, welche Arbeiten auszuführen sind, für welche Tätigkeiten Sie Mitarbeiter benötigen:

- Auflistung der Tätigkeitsmerkmale in einer oder mehreren Stellenbeschreibungen
- zeitlicher Umfang der Arbeiten und die sich daraus ergebende Anzahl an Arbeitsplätzen

2. SCHRITT:

Ermitteln Sie die erforderlichen Qualifikationen für die beschriebene Stelle und erstellen Sie daraus ein Qualifikationsprofil:

- geistige Anforderungen
- körperliche Belastbarkeit
- Eigenschaften
- Bildungsstand, Erfahrungen, Kenntnisse

3. SCHRITT:

Konkreten Personalbedarf aus den Überlegungen der Schritte 1 und 2 ableiten:

- geforderte Qualifikationen
- zeitlicher Umfang der freien Stellen: Vollzeit, Teilzeit, Aushilfen, geringfügig Beschäftigte, freie Mitarbeiter

Beachten Sie: Kein Mensch kann alles – formulieren Sie Ihren Personalbedarf (auszuübende Tätigkeiten und dafür benötigte Qualifikationen) also möglichst realistisch und ggf. auch auf mehrere Stellen verteilt.

PERSONALSUCHE

Die Suche nach geeignetem Personal kann mitunter nicht ganz einfach sein. Steigender Fachkräftemangel und Wettbewerbsunternehmen am Markt können die Suche erschweren. Es ist daher wichtig, sich der eigenen Vorzüge als Arbeitgeber bewusst zu sein und diese entsprechend nach außen zu kommunizieren. Ebenso macht es Sinn, die freien Stellen über verschiedene Kanäle zu kommunizieren. Unter anderem aus den folgenden Möglichkeiten können Sie geeignete Maßnahmen zur Personalsuche auswählen:

- Vermittlungsauftrag an die Bundesagentur für Arbeit oder private Arbeitsvermittler
- Stellenanzeige in Tageszeitungen, Fachzeitschriften, Internet, Social Media etc.
- Hinweisschild vor dem Betriebsgelände / im Schaufenster
- Kontakte zu Kunden und Auftraggebern
- Kontakt zum Fachverband / Anzeige im jeweiligen Publikationsorgan
- Eigene Unternehmens-Website mit Karriereseite
- Kooperation mit Schulen / Hochschulen

Bereits vor schriftlichen oder mündlichen Kontakten möglicher Mitarbeiter sollten Sie sich Gedanken über die Bewerbungsunterlagen machen. Je qualifizierter Ihr Mitarbeiter sein muss, umso aussagefähiger sollten die Ihnen vorgelegten Unterlagen sein.

VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Anhand des beruflichen Werdeganges bzw. der Zeugnisse lässt sich nicht immer feststellen, ob die geforderte fachliche Qualifikation tatsächlich vorliegt. Versuchen Sie, sich durch ein Vorstellungsgespräch und ggf. durch einen Eignungstest (Bedienen des Computers, Verkaufsgespräch etc.) eine größere Gewissheit zu verschaffen. Bereiten Sie vor den Gesprächen einen geeigneten Fragenkatalog vor. Dieser dient zur Unterstützung der besseren Vergleichbarkeit der Gespräche mit mehreren Bewerbern vor. Führen Sie das Gespräch jedoch nicht „fragebogenmäßig“, lassen Sie überwiegend den Bewerber sprechen. Empfehlenswert ist auch, auftretende Widersprüche in den Bewerbungsunterlagen während des Vorstellungsgesprächs sofort zu klären. Am Ende des Gesprächs sollten Sie Ihren künftigen Mitarbeiter besser einschätzen können:

- Reicht die Vorbildung aus?
- Sind die erforderlichen fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen vorhanden?
- Welche Weiterbildungsmöglichkeiten wurden in der Vergangenheit genutzt?
- Welche Gründe gab es bei vergangenen Arbeitgeberwechseln?
- Passt der Bewerber fachlich, aber vor allem auch persönlich zu Ihrem Unternehmen?

BERUFSAUSBILDUNG



Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Mitspielern.

Überprüfen Sie auch, ob Sie junge Menschen in Ihrem Betrieb ausbilden können. Damit entwickeln Sie Fachkräfte für das eigene Unternehmen und eröffnen den Auszubildenden Lebensperspektiven. Vielleicht hatte vor einigen Jahren Ihr Ausbilder so den Grundstock zu Ihrer unternehmerischen Tätigkeit gelegt?

Ausbilder haben über die im Gesetz vorgesehene fachliche Eignung hinaus berufs- und arbeitspädagogische Kenntnisse nachzuweisen. Die Prüfungen zur Ausbildereignung nimmt die IHK bzw. HWK ab; unter bestimmten Voraussetzungen können sie auch Befreiungen aussprechen. Inhaber von vollhandwerklichen Betrieben erwerben ihre Ausbildungsberechtigung im Rahmen der Meisterausbildung. Die Ausbildungsberater Ihrer Kammer informieren über anerkannte Ausbildungsberufe und helfen bei der Erstellung betrieblicher Ausbildungspläne.

ARBEITGEBERPFLICHTEN

Egal ob Anstellung oder Ausbildung von Personal, als Arbeitgeber haben Sie gesetzliche Pflichten zu erfüllen.

SOZIALVERSICHERUNG

Jeder Arbeitnehmer ist grundsätzlich zur gesetzlichen Sozialversicherung anzumelden. Sie unterteilt sich in

- Krankenversicherung (KV)
- Pflegeversicherung (PV)
- Rentenversicherung (RV)
- Arbeitslosenversicherung (AV)
- Unfallversicherung (UV)

Die Anmeldung des Arbeitnehmers (Arbeiter und Angestellte) für die KV, RV, AV und PV erfolgt bei der jeweiligen Krankenkasse des Arbeitnehmers zu Beginn seiner Beschäftigung.

Der Arbeitnehmer muss Ihnen daher die Mitgliedsbescheinigung seiner Krankenkasse und den Sozialversicherungsausweis, der die Versicherungsnummer enthält, vorlegen. Die Krankenkasse erhält dann die monatlichen Beiträge der genannten Versicherungen.

Als Arbeitgeber müssen Sie bei der Krankenkasse folgende Meldungen abgeben:

- Anmeldung, Abmeldung, Jahresmeldung
- Unterbrechungsmeldung
- Sonstige Entgeltmeldungen

Für die Erstellung der Meldung zur Sozialversicherung benötigen Sie die Betriebsnummer Ihres Unternehmens, die Sie bei Aufnahme der gewerblichen Tätigkeit / Beschäftigung bei der Bundesagentur für Arbeit beantragen.

Die Meldung zur Unfallversicherung bei der zuständigen Berufsgenossenschaft (BG) – Träger der UV – durch den Unternehmer muss schon bei der Gründung des Gewerbebetriebes erfolgen. Durch die Unfallversicherung wird der Arbeitnehmer ggf. auch der Unternehmer gegen Arbeitsunfälle, Wegeunfälle etc. finanziell abgesichert.

TARIFLICHE SOZIALKASSEN

In einigen Branchen sind tarifliche Sozialkassen errichtet, die ein Urlaubs- und Lohnausgleichsverfahren durchführen. Da die Sozialkassen auf der Basis allgemeinverbindlicher Tarifverträge tätig sind, werden alle Arbeitsverhältnisse der betreffenden Branche entsprechend dem Geltungsbereich der Tarifverträge einbezogen. So werden auch die Inhaber handwerksähnlicher Betriebe, die baugewerbliche Leistungen erbringen, von den Tarifverträgen des Baugewerbes erfasst. Die Arbeitgeber entrichten eine Umlage; seit der Einführung des Saison-Kurzarbeitergeldes im Baugewerbe sind auch Arbeitnehmer an der Umlage beteiligt. Bei den tariflichen Sozialkassen sind Arbeitnehmer namentlich zu melden.

Die Kassen erheben Beiträge, die zur Finanzierung von Urlaubsansprüchen der Arbeitnehmer, witterungsbedingter Ausfälle, der Ausbildungsförderung oder der Altersvorsorge dienen. Ihr Arbeitgeberbeitrag ist kein Arbeitslohn. Sie müssen für jeden Arbeitnehmer ein persönliches Konto bei der Sozialkasse einrichten. Weiterhin ist es erforderlich, einen Meldeschein mit Angabe der Bruttolohnsumme, der Beschäftigungstage, der Anzahl der Ausfallstunden und der gewährten Urlaubstage sowie der dafür gezahlten Vergütung zu übermitteln.



Als Unternehmer sind Sie zur Anmeldung am Sozialkassenverfahren verpflichtet.

GESETZLICHE REGELUNGEN / TARIFVERTRÄGE

Neben einer Vielzahl gesetzlicher Bestimmungen wird das Arbeitsrecht in starkem Maße durch Rechtsprechung und durch zahlreiche Tarifverträge geprägt. Beachten Sie bitte, dass einige Tarifverträge regelmäßig für allgemeinverbindlich erklärt werden. Damit erlangen sie eine Wirkung auch auf nicht organisierte Betriebe. Ist ein Unternehmen Mitglied eines Arbeitgeberverbandes (Einzelhandelsverband, Hotel- und Gaststättenverband, Wirtschaftsvereinigung Groß- und Außenhandel, Innung etc.), sind von dort Tarifverträge, Musterarbeitsverträge sowie andere Schriftstücke und Informationen zu beziehen.

LOHNSTEUER

Sofern Arbeitnehmer beschäftigt werden, sind Sie als Arbeitgeber verpflichtet, die Lohnsteuer, den Solidaritätszuschlag und u. U. die Kirchensteuer einzubehalten und an das Finanzamt abzuführen. Für die korrekte Einbehaltung haftet der Unternehmer ebenso wie für die Sozialversicherungsbeiträge. Für jeden Arbeitnehmer ist ein Lohnkonto zu führen, auf das bei jeder Lohnzahlung Art und Umfang des Arbeitslohnes sowie der einbehaltenen Steuerbeträge und Sozialversicherungsbeträge einzutragen ist.

Die einbehaltene Lohnsteuer zzgl. Solidaritätszuschlag und ggf. Kirchensteuer ist bis zum 10. Tag nach Ablauf des Anmeldezeitraumes an das Betriebsstättenfinanzamt abzuführen. Der Anmeldezeitraum richtet sich nach der Höhe der abzuführenden Lohnsteuer im Kalenderjahr und ist in der Regel der Kalendermonat.

Infolge der Haftung des Arbeitgebers ist es ratsam, die in der Praxis oftmals auftretenden Zweifelsfragen vorab zu klären. Geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer unterliegen Sonderregelungen.

Steuerberater oder Buchführungsservices führen im Rahmen der laufenden Buchführung auch die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung durch. Sie sind mit den Abwicklungsfragen sowie der konkreten Durchführung vertraut. Deshalb ist zu empfehlen, sich bei den vermutlich anstehenden zahlreichen Fragen an Ihren steuerlichen Berater zu wenden.

ARBEITSRECHTLICHE BESTIMMUNGEN

Eine Vielzahl von Gesetzen enthält arbeitsrechtliche Regelungen mit wichtigen Schutzbestimmungen. Nachfolgend seien die wichtigsten gesetzlichen Grundlagen genannt:

◦ Arbeitszeitgesetz	◦ Bundesurlaubsgesetz
◦ Arbeitsstättenverordnung	◦ Entgeltfortzahlungsgesetz
◦ Berufsbildungsgesetz	◦ Gewerbeordnung
◦ Betriebsverfassungsgesetz	◦ Handelsgesetzbuch

◦ Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	◦ Heimarbeitsgesetz
◦ Bürgerliches Gesetzbuch	◦ Jugendarbeitsschutzgesetz
◦ Kündigungsschutzgesetz	◦ Mutterschutzgesetz
◦ Schwerbehindertengesetz	◦ Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
◦ Mindestlohngesetz	◦ Teilzeit- und Befristungsgesetz

Im Buchhandel sind sowohl die einschlägigen Gesetzestexte, als auch Sachbücher und die so genannten aushangpflichtigen Schutzgesetze erhältlich. Basisinformationen bietet die Rechtsabteilung Ihrer Kammer. Die genannten Gesetze finden Sie auch unter www.bmas.de bzw. www.bmj.bund.de.

SOZIALE ABSICHERUNG

Mit der Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit verlassen Sie das bisherige soziale Netz der Arbeitnehmer. Aus diesem Grund müssen Sie rechtzeitig Vorsorge für Ihren privaten und sozialen Schutz treffen. Aber auch Ihr Unternehmen ist nicht vor unvorhersehbaren Ereignissen sicher. Daher ist es ratsam, sich gegen betriebliche Schadensfälle abzusichern. Die Versicherungswirtschaft bietet für eine Vielzahl von Ereignissen Versicherungsschutz. Welche Versicherungen Sie in welcher Form und Höhe abschließen sollten, hängt von den individuellen privaten und betrieblichen Bedürfnissen ab.

BETRIEBLICHER VERSICHERUNGSSCHUTZ

Nicht nur, aber gerade auch in Zeiten der Gründung und Festigung eines Unternehmens spielt der betriebliche Versicherungsschutz eine sehr wichtige Rolle für das Unternehmen. Grund dafür ist die Tatsache, dass die Kapitaldecke i. d. R. meist nicht groß genug ist, um Schäden z. B. an der Betriebseinrichtung oder am Betriebsgebäude ohne weiteres selbst zahlen zu können. Insofern ist fehlender oder mangelhafter Versicherungsschutz schon manchem Existenzgründer zum

Verhängnis geworden. Vor Ihrer Entscheidung bestimmte betriebliche Versicherungen abzuschließen, sollten Sie folgenden Grundsatz beachten: Versichern Sie zuerst die Risiken, bei denen ein Schaden die größten finanziellen Folgen für Ihr Unternehmen haben kann. Sodann sichern Sie sich gegen Risiken ab, bei denen die Wahrscheinlichkeit des Eintritts von Schäden am höchsten scheint. Da die Prämienunterschiede mitunter beträchtlich sind, ist es durchaus sinnvoll, Prämien auf der Suche nach einem günstigen Versicherer zu vergleichen. Wichtig ist dabei unbedingt schriftliche Angebote einzuholen, um auch die Leistungsfähigkeit des Angebots im Rahmen der eigenen Möglichkeiten prüfen zu können.

Nachstehend eine Übersicht über die wichtigsten betrieblichen Versicherungen, die natürlich nicht vollständig sein kann.

<ul style="list-style-type: none"> ◦ Betriebshaftpflichtversicherung 	<p>Schäden gegenüber Dritten werden durch diese Versicherung abgedeckt. Sie zahlt bei Schadenersatzansprüchen Dritter, z. B. Kunden, Lieferanten, Besucher und Mitarbeiter und schützt zugleich vor überhöhten und unberechtigten Ansprüchen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Betriebsunterbrechungsversicherung 	<p>Falls EDV- und Telefonausfall, Feuer, Maschinen-, Montage- oder Transportschäden oder auch Personalausfall Ihren Betrieb lahm legen und keine Erträge erwirtschaftet werden können, kommt diese Versicherung bis zum Wiederaufbau des Betriebes für die laufenden Kosten wie Löhne, Gehälter, Miete und Zinsen etc. auf.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Einbruchdiebstahlversicherung 	<p>Hier werden Schäden erstattet, die durch Diebstahl, Zerstörung, Beschädigung von versicherten Sachen durch Diebstahl, Raub oder Vandalismus nach einem Einbruch entstanden sind.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◦ Elektronikversicherung 	<p>Durch unsachgemäßen Gebrauch, Vorsatz Dritter, Kurzschluss, Überspannung etc. können Schäden an EDV-Anlagen, Telefonanlagen oder bürotechnischen Anlagen entstehen. Die Kosten für den Wiedereinsatz von Programmen und Wiedereingabe von Daten nach einem Datenverlust können durch eine Datenträgerversicherung abgedeckt werden.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Feuerversicherung 	<p>Schäden, die durch Brand, Blitzschlag, Explosion oder Flugzeugabsturz entstanden sind, werden durch die Feuerversicherung reguliert. Das betrifft Schäden sowohl am Gebäude als auch am Inhalt, d. h. der techn. und kaufm. Einrichtung, an Waren, an fremdem Eigentum etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Firmenrechtsschutzversicherung 	<p>Diese Versicherung übernimmt im Schadensfall die Anwalts- und Gerichtskosten. Möglich sind hier vor allem der Arbeits-, der Sozial-, der Straf- sowie der Kraftfahrzeugrechtsschutz.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Forderungsausfallversicherung 	<p>Forderungsausfälle aus Warenlieferungen, Werkleistungen und Dienstleistungen werden bei Zahlungsunfähigkeit des Auftraggebers abgesichert.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Glasversicherung 	<p>Die Glasversicherung übernimmt Schäden, die durch das Zerschlagen von fertig eingesetzten Glasscheiben entstehen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Kfz-Haftpflichtversicherung 	<p>Sie kommt für alle Schäden an Personen, Sachen und Vermögen auf, die der Fahrer gegenüber Dritten verursacht hat. Schäden am eigenen Fahrzeug sind über die Teil- und Vollkaskoversicherung gedeckt, auch dann, wenn der Versicherte den Unfall selbst verschuldet hat.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◦ Leitungswasser- versicherung 	<p>Diese Versicherung deckt die Kosten für Sachschäden durch austretendes Wasser aus Wasserleitungen, Wasser- oder Heizungsanlagen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Produkt-Haftpflicht- versicherung 	<p>Wenn Dritte durch fehlerhafte Produkte Schaden erleiden, tritt die Produkt-Haftpflichtversicherung in Kraft. Sinnvoll ist diese Absicherung, evtl. in Verbindung mit der Betriebshaftpflichtversicherung, für Hersteller, Lieferanten, Lizenznehmer und Importeure.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Sturmversicherung 	<p>Sie kommt für Sachschäden an Gebäuden und beweglichen Sachen auf, die sich auf dem versicherten Grundstück befinden.</p>

PERSÖNLICHER VERSICHERUNGSSCHUTZ

Krankenversicherung – gesetzlich oder privat?

Während Sie als Arbeitnehmer bisher im Regelfall Mitglied einer gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) waren, besteht nunmehr die Möglichkeit zur freiwilligen Weiterversicherung in der GKV bzw. einer Ersatzkasse, gegebenenfalls mit einem zusätzlichen privaten Schutz (Krankenhaus-Tagegeld-Versicherung etc.), oder zum Abschluss einer Versicherung bei einer privaten Krankenversicherung (PKV).

Als Gründer können Sie eine freiwillige Mitgliedschaft in der GKV wählen, wenn Sie aus der Versicherungspflicht ausgeschieden sind. Der Beitritt als freiwilliges Mitglied ist nur innerhalb von 3 Monaten nach Beendigung der Versicherungspflicht möglich.

Vergleichen Sie jedoch, bevor Sie sich vertraglich binden, Leistungen, Beiträge, Vor- und Nachteile der gesetzlichen und privaten Krankenversicherung!

Es kann auch vorteilhaft sein, sich mit einer privaten Krankenversicherung abzusichern. Im Gegensatz zur GKV bietet die PKV kein einheitlich festgelegtes Leistungspaket an. Es liegt am Versicherungsnehmer, welche Leistungen er in

Anspruch nehmen möchte. Für die Höhe der Beiträge in die PKV sind das Eintrittsalter, der Gesundheitszustand, das Geschlecht und der gewünschte Versicherungsumfang maßgebend. Auf Grund der Vielfältigkeit von Tarifen und Anbietern, von Leistungen, von Beiträgen mit und ohne Selbstbeteiligung etc. ist es hier wenig sinnvoll, auf Einzelheiten einzugehen. Vielmehr sollte jeder potenzielle Interessent Vor- und Nachteile genau recherchieren und gegenüberstellen. Zu bedenken ist, dass ein Wechsel von der PKV wieder zurück in die GKV kaum noch möglich ist.

PFLEGEVERSICHERUNG

Es besteht Versicherungspflicht. Freiwillig versicherte Existenzgründer können zwischen einer privaten oder gesetzlichen Versicherung wählen. Wer die gesetzliche Pflegeversicherung verlässt, kann als Selbstständiger dort nicht wieder Mitglied werden.

RENTENVERSICHERUNG

Altersvorsorge wird immer wichtiger. Auf Grund Ihrer Arbeitnehmertätigkeit waren Sie bisher in der Regel gesetzlich rentenversichert. Für die meisten selbstständigen Unternehmer besteht die Möglichkeit, sich weiterhin bei der Gesetzlichen Rentenversicherung (GRV) auf Antrag pflichtversichern zu lassen oder eine freiwillige Versicherung abzuschließen. Selbstverständlich besteht die Möglichkeit und sicher auch Notwendigkeit, eine (zusätzliche) private Altersvorsorge zu treffen. Auch hier sollten Sie die Beiträge und Leistungen gewissenhaft vergleichen.

Nachfolgend einige Ausführungen zur GRV:

Pflichtversicherung auf Antrag

Es gelten die gleichen Bestimmungen wie zum Regelbeitrag und zu einkommensgerechten Beiträgen wie bei der Pflichtversicherung der Handwerker. Es sei auf den dazu folgenden Abschnitt verwiesen.

Freiwillige Versicherung

Hierbei kann der Einzahlungsbetrag selbst bestimmt werden. Es ist lediglich der jeweils geltende Mindest- und Höchstbeitrag zu beachten.

Die wichtigsten pflichtversicherten Selbstständigen GRV:

- Lehrer und Erzieher, die im Zusammenhang mit ihrer selbstständigen Tätigkeit keine versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen.

- Pflegepersonen, die in der Kranken-, Kinderpflege etc. tätig sind und im Zusammenhang mit ihrer selbstständigen Tätigkeit keine versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen.
- Künstler und Publizisten nach näherer Bestimmung des Künstlersozialversicherungsgesetzes.
- Hausgewerbetreibende, d. h. selbstständig Tätige, die in eigener Arbeitsstätte im Auftrag und für Rechnung von Gewerbetreibenden, gemeinnützigen Unternehmen etc. gewerblich arbeiten. Sie bestimmen Art, Weise, Umfang sowie Zeitraum der Tätigkeit selbst.
- Handwerker, die in die Handwerksrolle eingetragen sind. Ist eine Personengesellschaft in die Handwerksrolle eingetragen, gilt als Handwerker, wer als Gesellschafter in seiner Person die Voraussetzungen für die Eintragung in die Handwerksrolle erfüllt.
- Arbeitnehmerähnliche Selbstständige.



Lassen Sie sich von Ihrer vor Ort ansässigen Handwerkskammer beraten, da u. a. Inhaber von Betrieben in zulassungsfreien Handwerken sowie im handwerksähnlichen Bereich von dieser Versicherungspflicht nicht betroffen sind. Des Weiteren ist der Handwerker versicherungsfrei, wenn er z. B. eine geringfügige selbstständige Tätigkeit ausübt.

Handwerker können sich auf Antrag von der Versicherungspflicht befreien lassen, wenn sie (**derzeit**) für mindestens 18 Jahre (216 Kalendermonate) Pflichtbeiträge gezahlt haben. Die Versicherungsfreiheit beginnt mit dem Tag, an dem die Voraussetzungen hierfür gegeben sind. Sie endet mit Ablauf des Tages, an dem die Voraussetzungen für die Versicherungsfreiheit entfallen.

PRIVATE RENTENVERSICHERUNG / LEBENSVERSICHERUNG

Das Pendant zur gesetzlichen Versicherung ist auch hier die private Rentenversicherung. Der Abschluss ist jedem Selbstständigen möglich. Die Höhe der Beiträge bestimmt der Versicherungsnehmer selbst; abgesichert werden kann neben der Altersvorsorge auch das Risiko des Todesfalls, sowie das Risiko der Berufs- und Erwerbsunfähigkeit. Ablaufleistungen, sowie die Form der Auszahlungen (als lebenslange Rente oder einmalige Kapitalabfindung), bestimmt der Versicherungsnehmer durch die Vertragsgestaltung selbst. Eine solche Police kann z. B. auch zur Sicherheit für den Einsatz von Fremdkapital oder zur Tilgung von Krediten verwendet werden.

Zur Absicherung z. B. der Familie des Unternehmers oder des Kapitaldienstes im Todesfall des Unternehmers bietet sich auch eine Lebensversicherung an. Hier gibt es vielfältige Formen, welche sich vorrangig in die zwei Hauptgruppen der klassischen Kapital bildenden Lebensversicherung sowie der fondsgebundenen Lebensversicherung unterteilen.

Stirbt der Versicherte vor Vertragsablauf, erhält der Bezugsberechtigte die Versicherungssumme ggf. zuzüglich der Überschussanteile. Erlebt der Versicherungsnehmer den Vertragsablauf, erhält er das angesammelte Versorgungskapital, also die Versicherungssumme zuzüglich der Überschussanteile.

Eine andere Form der Risikovorsorge ist die Risikolebensversicherung, bei der die Versicherungssumme bei Tod fällig wird und eine Kapitalansammlung nicht stattfindet. Durch die Ausrichtung der Leistung nur auf den Todesfall sind hohe Versicherungssummen bei geringen Beiträgen möglich. Eine Alterssicherung bis zu einer Gesamtsumme von 256.000 Euro kann pfändungssicher angelegt werden. Der Altersvorsorgevertrag muss aber bestimmte Voraussetzungen erfüllen, damit die gesetzlichen Pfändungsfreigrenzen Anwendung finden:

- Die Leistung muss lebenslang in regelmäßigen Zeitabständen ausgezahlt werden und darf nicht vor Vollendung des 60. Lebensjahres oder nur bei Eintritt der Berufsunfähigkeit gewährt werden;
- über die Ansprüche aus dem Vertrag darf nicht (vorzeitig) verfügt werden;
- die Bestimmung von Dritten mit Ausnahme von Hinterbliebenen als Berechtigte muss ausgeschlossen sein und
- die Zahlung einer Kapitalleistung, ausgenommen einer Zahlung für den Todesfall, darf nicht vereinbart sein.

Bitte setzen Sie sich mit Ihrem Versicherungsunternehmen in Verbindung, um eine entsprechende Anpassung Ihrer Verträge zu veranlassen.

UNFALLVERSICHERUNG

Träger der gesetzlichen Unfallversicherung sind die Berufsgenossenschaften. Versichert sind grundsätzlich Personen, die in einem Arbeits-, Dienst- oder Ausbildungsverhältnis beschäftigt sind. Die Einkommenshöhe ist nicht entscheidend. Mit Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit sind Sie verpflichtet, dies bei der Berufsgenossenschaft anzuzeigen. Unter Umständen besteht auch für Sie als Unternehmer eine Pflichtversicherung. Ob Sie als Unternehmer pflichtver-

sichert sind, ist in der jeweiligen Satzung der Berufsgenossenschaft festgelegt. Dies sollte zwingend im Vorfeld der Gründung geklärt werden. Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, sich als Unternehmer freiwillig zu versichern. Nähere Auskünfte zu der Mitgliedschaft etc. erteilt die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (www.dguv.de). Freiberufler können Auskünfte bei der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (www.vbg.de) einholen.

ARBEITSLOSENVERSICHERUNG

Sollten Sie Ihre selbstständige Tätigkeit wieder aufgeben, können Sie bei Erfüllung von bestimmten Voraussetzungen Leistungen von der Bundesagentur für Arbeit erhalten.

Der Anspruch auf Arbeitslosengeld I besteht unter den gegebenen Voraussetzungen (Arbeitslosigkeit, Verfügbarkeit) dann, wenn die Anwartschaftszeit erfüllt ist. Dies ist der Fall, wenn der Antragsteller in den letzten 2 Jahren vor der Arbeitslosmeldung und Antragstellung wenigstens 12 Monate versicherungspflichtig beschäftigt war bzw. freiwillig als Selbstständiger versichert war.

Der Antrag auf freiwillige Weiterversicherung in der Arbeitslosenversicherung wird bei der Arbeitsagentur am Wohnort gestellt, und zwar innerhalb der ersten drei Monate der Selbstständigkeit. Sie müssen beispielsweise anhand einer Gewerbeanmeldung oder einer Bescheinigung des Steuerberaters nachweisen, dass Sie eine selbstständige Tätigkeit ausüben, die mindestens 15 Stunden wöchentlich beansprucht.

Für Informationen über Ansprüche, Dauer und Höhe der Leistungen empfiehlt sich eine individuelle Beratung bei der Arbeitsagentur am Wohnort.

Auch der Bezug von Arbeitslosengeld II ist während oder nach der Selbstständigkeit möglich. Das ALG II ist nicht an eine Vorversicherungszeit, sondern an die Bedürftigkeit gebunden.

Diese Sozialleistung orientiert sich auch bei Selbstständigen an der Einkommens- und Vermögenssituation des Antragstellers und der mit ihm in einer Bedarfsgemeinschaft lebenden Personen.

Hierzu empfiehlt sich immer die individuelle Beratung bei der Bundesagentur für Arbeit / Jobcenter am Wohnort.

KA-CHING!



FINANZIERUNG UND BETRIEBSWIRT- SCHAFTLICHE PLANUNG

6



6 FINANZIERUNG UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PLANUNG

Einen weiteren wichtigen Schritt zur Realisierung Ihrer eigenständigen Existenz vollziehen Sie, indem Sie die Gründungsplanrechnungen erstellen. Mit diesen Planrechnungen legen Sie Ihre Ziele und den einzuschlagenden Weg fest, und Ihr Gründungsvorhaben wird rechnerisch fassbar. Diese schriftliche Fixierungen können Sie auch bei Gesprächen mit Kapitalgebern (Geldinstituten, Bewilligungsstellen öffentlicher Fördermittel etc.) verwenden, denn spätestens dort müssen Sie ein detailliertes Gründungskonzept vorlegen.

Zur Unternehmensgründung sollten Sie folgende Pläne erstellen:

- Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan
- Umsatz- und Rentabilitätsvorschau
- Kostenplan
- Liquiditätsplan

Damit sollten Sie aber nicht nur die Start- und Aufbauphase des Unternehmens erfassen, sondern diese ständig im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs als Steuerungs- bzw. Controllinginstrument fortführen.

KAPITALBEDARF

Mühe, die sich lohnt!

Wenn Sie sich beruflich selbstständig machen möchten, benötigen Sie dafür erst einmal Geld: z. B. für die Büroausstattung, für Geräte und Maschinen, für das erste Warenlager usw. Hinzu kommen Beratungskosten, Gebühren für Anmeldungen und Genehmigungen, die Sie bezahlen müssen. Meist muss auch eine Miet- oder Pachtkaution hinterlegt werden. Berücksichtigen müssen Sie auch Kosten für das Marketing wie beispielsweise für Werbemaßnahmen, ggf. Einrichtung einer Homepage sowie Vertriebskosten. Eine Reserve für die Anlaufphase muss ebenfalls zur Verfügung stehen.

Der Kapitalbedarf zur Unternehmensgründung ist also der Betrag, den Sie benötigen, um mit Ihrem Unternehmen zu starten und – was viele vergessen – die erste Aufbauphase finanziell zu überstehen. Viele Gründerinnen und Gründer unterschätzen diese Kosten und planen ihren Kapitalbedarf „aus dem Bauch heraus“ bzw. berücksichtigen nur die Punkte, die ihnen nach ersten Überlegungen einfallen.

Erste „Gründerpflicht“ ist daher genau festzustellen, welche Kosten vor der Gründung und in der sechs- bis zwölfmonatigen Anlaufphase anfallen. Dabei ist folgendes Vorgehen sinnvoll:



Lebenshaltungskosten ermitteln – Kapitalbedarf ermitteln

Ihren Kapitalbedarf können Sie zunächst grob in zwei Phasen unterteilen:

1. **Phase: Vor der Gründung** (Gründungskosten)
2. **Phase: Start und Anlaufphase** (Beratung, Werbung, Vertrieb, Versicherungen, Liquiditätsreserve, Unternehmerlohn, Kosten für Anlage und Umlaufvermögen)

Zum **Anlagevermögen** zählen Sachinvestitionen, die dem Unternehmen längerfristig zur Verfügung stehen. Die dafür erforderlichen Anschaffungskosten sind nach dem Vergleich von Angeboten relativ leicht zu beziffern.

Die Ermittlung des Kapitalbedarfs für das **Umlaufvermögen** ist erheblich schwieriger. Umlaufvermögen wird für die Gründungsplanung unterteilt in

- ersten Warenbestand oder Materialbestand
- Betriebskosten für die Anlaufphase

Für die Planungen des Warenbestandes können Sie sich ggf. an branchenüblichen Daten orientieren. Ihre Betriebskosten müssen Sie jedoch konkret ermitteln und mindestens in der Höhe für drei Monate ansetzen.

Unter den **Gründungskosten** fassen Sie alle Ausgaben zusammen, die in einem direkten Zusammenhang mit der Gründung stehen (Eintragung in das Handelsregister, Maklercourtage, Einführungswerbung etc.).

Soweit Kosten für die private **Lebens- und Haushaltsführung** nicht anderweitig sichergestellt sind, sollten Sie auch diese in den Kapitalbedarfsplan einbeziehen. Sicherheitshalber ist hier ein Zeitraum von sechs Monaten zu veranschlagen. Siehe auch Checklisten und Hinweise.

FINANZIERUNGSPLAN / FINANZQUELLEN

Für Gewerbetreibende entscheidet die richtige Finanzierung häufig über Erfolg oder Misserfolg. Nach der Ermittlung des Kapitalbedarfs tauchen die Fragen auf: **Wie wird finanziert? Woher kommt das Geld?**

Es ist zu entscheiden,

- wie Sie Investitionen,
- Betriebsmittel, Kooperationskosten u. a. finanzieren.

Zunächst einmal – zumindest für einen Teil – kommt das Geld aus der eigenen Tasche, denn ohne Eigenkapital sollten Sie den Sprung in die Selbstständigkeit nicht wagen.

- Vielleicht haben Sie auch Verwandte oder Freunde, die Ihnen finanziell helfen können und wollen?
- Ein nächster Ansprechpartner ist Ihre Bank oder Sparkasse (Geldinstitut).
- Schließlich gibt es auch Hilfe vom Staat (Fragen Sie bei Ihrer zuständigen Kammer nach entsprechenden Fördermöglichkeiten).

Die letztendlich auf Ihr Vorhaben zugeschnittene Finanzierung muss mit dem Kreditinstitut beraten werden.

EIGENKAPITAL

Sie können Eigenkapital in Form von Ersparnissen etc. und / oder als Sacheinlagen einbringen. Sacheinlagen sind neben Gegenständen des Anlagevermögens (Maschinen, Einrichtungen, Fuhrpark etc.) auch immaterielle Güter (Patente oder andere Rechte). Insbesondere in der Gründungspraxis stellt die Bewertung der Sacheinlagen oftmals ein größeres Problem dar. Gegebenenfalls ist ein Sachverständiger hinzuzuziehen, der ein Gutachten erstellt, das unter Umständen kostspielig ist (bei GmbH-Gründung). Existenzgründer bewerten Sacheinlagen im Regelfall höher als Geldinstitute, öffentliche Bewilligungsstellen, mögliche Gesellschafter etc.

BETEILIGUNG

Soweit Ihr Eigenkapital nicht ausreicht, sollten Sie überprüfen, ob sich möglicherweise andere Personen am künftigen Unternehmen mit haftendem Kapital beteiligen bzw. ob diese Teilhaber Ihnen Wagniskapital zur Verfügung stellen. Auch über Kapitalbeteiligungsgesellschaften ist eine Finanzierung möglich. Einen Überblick über Kapitalbeteiligungsgesellschaften hält der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e. V. (www.bvkap.de) bereit. Falls Sie sich für Beteiligungen interessieren, sollten Sie die Beratungsangebote Ihrer IHK/HWK nutzen.

FREMDKAPITAL

Investitionskredite der Geldinstitute und öffentliche Finanzierungshilfen

Eigenkapital reicht erfahrungsgemäß nur in den seltensten Fällen aus. Deshalb ist der Kapitalbedarf mittels Fremdkapital aufzustocken. Darlehen der Kreditinstitute dienen der Finanzierung des Anlagevermögens (mittel- bis langfristig). Das Umlaufvermögen (kurz- bis mittelfristig) kann auch durch Kontokorrentkredite finanziert werden. Sie sind „banküblich“ abzusichern und können zu festen oder zu variablen Zinssätzen ausgezahlt werden. Unter bestimmten Voraussetzungen kann während der Kreditlaufzeit Tilgungsaussetzung bzw. -streckung vereinbart werden.

Bei den meisten Gründungs- / Festigungsvorhaben wird das notwendige Kapital aus mehreren Quellen zusammengetragen. Hierzu zählen auch öffentliche Förderdarlehen, die bspw. die KfW – Mittelstandsbank oder die Sächsische Aufbaubank über die Hausbanken gewährt. Eine Übersicht über die aktuellen Programme, Konditionen und die jeweilige Antragstellung finden Sie auf den jeweiligen Internetseiten der Förderinstitute (www.kfw.de bzw. www.sab.sachsen.de).

Beantragt werden diese Förderdarlehen immer über eine Hausbank. Hierbei sind die gleichen Bedingungen zu beachten, die auch bei einer Beantragung eines Investitionskredites zu berücksichtigen sind.

Unter den Bereich der öffentlichen Förderung fällt auch die Gewährung öffentlicher Bürgschaften zur Besicherung von Krediten. Informationen hierzu erhalten Sie bei Ihrer zuständigen Kammer oder bei der Bürgschaftsbank Sachsen direkt unter www.bbs-sachsen.de.

BEISPIEL EINES FINANZPLANES

Welche der Finanzierungsquellen sind bereits sicher?

Im folgenden Kapitel werden einige Finanzierungsbeispiele dargestellt. Dabei handelt es sich „lediglich“ um Basisinformationen für eine weitergehende intensive Finanzierungsberatung. Die sächsischen Kammern bieten im Rahmen ihrer Beratungen umfangreiches Informationsmaterial zu Finanzierungsmöglichkeiten an. Erkundigen Sie sich bitte im Vorfeld Ihres Investitionsvorhabens, da gerade bei eventuellem Einsatz von Fördermitteln der Zeitpunkt der Antragstellung meist vor Beginn des Vorhabens liegen muss.

FINANZIERUNGSBEISPIEL I

Ausgangspunkt: z. B. Neugründung eines Einzelunternehmens in der Industrie

Kapitalbedarf	T EUR	Finanzierungsplan	T EUR	%
Grundstück	30			
Gebäude	100	Eigenkapital	45	15
Maschine	100	ERP-Kapital für Gründung	75	25
Büroeinrichtung	20	Unternehmerkredit	150	50
Betriebsmittel	50	Hausbank	30	10
Gesamtbedarf	300	Gesamtfinanzierung	300	100

FINANZIERUNGSBEISPIEL II

Ausgangspunkt: z. B. Neugründung eines Einzelhandelsgeschäftes

Kapitalbedarf	T EUR	Finanzierungsplan	T EUR	%
Warenlager	50	Eigenkapital	15	15
Laden- einrichtung	15	Gründungs- und Wach- stumsfinanzierung (GuW)	75	75
Betriebsmittel	35	Hausbank	10	10
Gesamtbedarf	100	Gesamtfinanzierung	100	100

FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE UND TYPISCHE FEHLER

Für das Verhältnis des Eigenkapitals zum Fremdkapital sind folgende betriebswirtschaftliche Regeln zu beachten:

GOLDENE BILANZREGEL:

Das Anlagevermögen sowie das dauernd gebundene Umlaufvermögen (eiserne Bestand) sollten durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt werden.

Das restliche Umlaufvermögen können Sie mit kurzfristigem Fremdkapital finanzieren. Dafür ist der Kontokorrentkredit (Überziehungsrahmen) gebräuchlich. Ein Kontokorrentkredit ist verhältnismäßig teuer. Mit ihm sollten auf keinen Fall Anlagengegenstände finanziert werden. Dies ist ein Verstoß gegen die „goldene Finanzierungsregel“.

GOLDENE FINANZIERUNGSREGEL:

Die Tilgungsdauer (Fristigkeit) des von einem Unternehmen aufgenommenen Kapitals muss sich mit der Lebensdauer (Fristigkeit) der Kapitalanlage decken. Das heißt:

für langfristige Kapitalbindung – langfristiges Geld

für kurzfristige Kapitalbindung – kurzfristiges Geld.

Typische Fehler

- Start mit zu wenig Eigenkapital
 - Verhandlungen mit der Hausbank nicht rechtzeitig
 - Fehlender Vergleich der Konditionen und Leistungen verschiedener Geldinstitute (aus Zeitgründen)
 - Mangelhafte Vorbereitung auf die Gespräche mit Geldgebern
 - Verspätete Beantragung öffentlicher Finanzierungshilfen bzw. deren Kombinationsmöglichkeiten nicht ausgeschöpft
 - Bearbeitungsdauer unterschätzt
 - Kapitalbedarf nur grob überschlagen
 - Bedarf an Betriebsmitteln (Werkzeug, Büroeinrichtung etc.) unterschätzt
 - Nutzung von Kontokorrentkrediten zur langfristigen Investitionsfinanzierung
 - Finanzielle Überbelastung durch zu hohen Kapitaldienst
 - zu hohe Fixkostenbelastung
 - zu hoher Kaufpreis bei Betriebsübernahme
 - Finanzbudget durch nicht geplante zusätzliche Investitionen überschritten
-

VORBEREITUNG AUF DAS BANKGESPRÄCH

Gründungswillige Personen wie auch andere Kreditnehmer schränken oftmals die Möglichkeiten einer Kreditgewährung bei Geldinstituten ein, weil sie zu wenig für die eigene Kreditwürdigkeit unternehmen. Folgende wichtige Punkte sollten Sie für Ihre Verhandlungen mit den Geldinstituten beachten:

- Sprechen Sie möglichst früh bei Ihrer Bank / Sparkasse vor.
- Durch offene Gespräche verschaffen Sie sich Vertrauen.
- Sprechen Sie auch negative Entwicklungen an.
(Das Geldinstitut stellt diese früher oder später sowieso fest.
Dann könnte das Vertrauensverhältnis schon beeinträchtigt sein.)

Bereiten Sie sich sorgfältig vor. Gut vorbereitete und aussagefähige Unterlagen dürften Ihnen bei den Verhandlungen Pluspunkte bringen. Damit verkürzen Sie auch die Zeit zwischen dem Kreditantrag und der Kreditbewilligung.

KREDITUNTERLAGEN

Ein Erfolg versprechendes und ausgereiftes Unternehmenskonzept ist Grundlage für eine Kreditzusage durch die Bank. **Wichtig ist ebenfalls ein selbstsicheres Auftreten.** Sie müssen den Banker davon überzeugen, dass sein Geld gut investiert ist. Für das Finanzierungsgespräch mit der Bank und zur Weiterleitung an Bewilligungsstellen öffentlicher Fördermittel werden üblicherweise folgende Unterlagen benötigt:

Angaben zur Person des Gründers

- Beschreibung des persönlichen Werdeganges, der kaufmännischen und fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen in Form eines Lebenslaufs / beruflichen Werdeganges, Zeugnisse / Zertifikate, Selbstauskunft

Unternehmensbeschreibung / -konzept

- Angebots- und Leistungspalette (Stichwort „WAS“)
- Zielgruppe, herausragende Lieferanten, Wettbewerber (Stichwort „WER“)
- Einzugsgebiet, Standort, Geschäftslage (Stichwort „WO“)
- Absatz- und Markteinführungsmaßnahmen (Stichwort „WIE“)

Planrechnungen / Prognosen

- Kapitalbedarfsplan / Investitionsplan
- ggf. Finanzierungsvorschlag mit Benennung möglicher Sicherheiten
- allgemeine Branchenprognosen
- Umsatz- und Rentabilitätsplanung, inkl. Nachweis Kapitaldienstfähigkeit
- bei Geschäftsübernahmen: Bilanzen der vergangenen drei bis fünf Jahre sowie ein aktueller Status (Betriebswirtschaftliche Auswertungen)
- Liquiditätsplanung

Vermögensnachweise

- Angabe und Nachweis des privaten und betrieblichen Vermögens an Grundstücken und Gebäuden, Produktionsanlagen und Geschäftsausstattungen

Dazu können Sie einreichen: Grundbuchauszüge, Lagepläne, Einheitswertbescheinigungen, Feuerversicherungsschein und Wertschätzungsunterlagen.

Beilegen sollten Sie – falls vorliegend – des Weiteren:

- (Entwurf) Gesellschaftsvertrag
- (Entwurf) Kauf- / Unternehmenspachtvertrag
- (Entwurf) Miet- / Pachtvertrag

- Handelsregisterauszug
- (Entwurf) Franchisevertrag
- Gewerbebescheinigung bzw. -erlaubnis / Nachweis Eintragung Handwerksrolle etc.



Erstellen Sie diese Unterlagen nach dem kaufmännischen Prinzip „wahr und klar“! Übertreiben Sie nicht!

Vor Abschluss des Kreditvertrages überprüfen Sie auch im eigenen Interesse die Kreditnebenkosten, denn die Kosten eines Kredites bestehen nicht nur aus den Zinsen. Orientieren Sie sich am Effektivzins!

KREDITPRÜFUNG DURCH DAS KREDITINSTITUT

Ihre Bank oder Sparkasse prüft unter folgenden Gesichtspunkten:

- Wer ist der Kreditnehmer?
- Welche natürliche Person, welches Unternehmen haftet?
- Was vertreibt das Unternehmen?
- Wie ist die Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers (persönliche und charakterliche Eigenschaften, unternehmerische Qualifikationen)?
- Höhe des Eigenkapitals?
- Benötigter Kredit?
- Bisherige Kontoführung (Geldbewegungen, Zahlungsmoral etc.)?
- Bisherige unternehmerische Entwicklung (Jahresabschlüsse)
- Umsatz- und Rentabilitätsvorschau
- Liquiditätsplanung

Aus eigenem Interesse möchte das Geldinstitut möglichst viel über den Kreditnehmer erfahren. Es hat aber auch einige gesetzliche Auflagen zu erfüllen. Bankinterne Regeln können die Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse verlangen.

Die Eigenkapitalunterlegung ist ein entscheidendes Kriterium zur Bonitätseinstufung eines Kreditnehmers bei seiner Bank. So genannte Ratings sind der zentrale Bestandteil bei allen Finanzierungsvorgängen und Kapitalmaßnahmen. Rating ist abgeleitet aus dem englischen Verb „to rate“ und bedeutet „einschätzen“ oder „bewerten“. Rating versteht sich hauptsächlich als Beurteilung der Fähigkeiten des Kreditnehmers, zukünftig seinen Zahlungsverpflichtungen (Kapitaldienst) pünktlich nachzukommen.

SICHERHEITEN

Fremdmittel wie Hausbankdarlehen und öffentliche Fördermittel sind im Regelfall „banküblich“ abzusichern. Dies bedeutet, in der Mehrzahl der Fälle ist das gesamte Privatvermögen als eigene Sicherungsmöglichkeit einzusetzen. Eine Risikobeschränkung gegenüber dem Geldinstitut ist kaum möglich. Existenzgründer vertreten häufig die Auffassung, durch die Wahl einer GmbH könnte eine Reduzierung des Risikos erreicht werden, da sich die persönliche Haftung gegenüber der Bank nur auf die Höhe der Einlage beschränke. Solche Haftungsbeschränkungen erkennen Geldinstitute nicht an. Sie verlangen in der Regel die vollständige Durchgriffsmöglichkeit auf das private Vermögen des Gründers und des Ehegatten. Kreditinstitute gehen davon aus, dass der Gründer zunächst das notwendige Vertrauen in sein Gründungskonzept einbringt und sich vollauf mit seinem Vermögen einsetzt. Die Kreditinstitute können selbstverständlich das unternehmerische Risiko nicht abnehmen.

Was erkennen Banken als Sicherheiten an?

Allgemein gesagt, die angebotenen Sicherheiten müssen einen entsprechenden Marktwert besitzen und verfügbar sein. Allerdings setzen die Kreditinstitute nicht den aktuellen Marktwert, sondern einen Beleihungswert an. Dieser hängt davon ab, ob und wie schnell im „Fall der Fälle“ eine Verwertung der Sicherheiten möglich ist.

Unter diesen Gesichtspunkten können Sie dem Kreditgeber anbieten:

- Grundschulden, Wertpapiere, Edelmetalle, private Lebensversicherungen (mit entsprechendem Rückkaufswert)
- Maschinen, Fahrzeuge und ggf. Warenbestände und Warenforderungen

Akzeptiert das Kreditinstitut dies nicht bzw. reicht dies nicht aus, dürfte die Mitverpflichtung eines Dritten – also eines Bürgen – erforderlich werden. Hierbei wird unterschieden zwischen der Ausfallbürgschaft und der selbstschuldnerischen Bürgschaft. Bei der ersten Bürgschaftsart muss der Bürge erst dann zahlen, wenn die Bank den Ausfall nachweist; bei der zweiten Bürgschaftsart verzichtet der Bürge auf das Recht der Einrede der Vorausklage (Zahlung durch den Bürgen nach erster Aufforderung durch die Bank). Bürgen werden wie Kreditnehmer gestellt. Geldinstitute bestehen meist auf eine selbstschuldnerische Bürgschaft. Im Falle nicht ausreichender Sicherheiten besteht die Möglichkeit, an z. B. die Bürgschaftsbank Sachsen einen Antrag auf Übernahme einer Ausfallbürgschaft zu stellen. Damit kann auch Gründern, die nur über unzureichende Besicherungsmöglichkeiten verfügen, ein Start ermöglicht werden.

RENTABILITÄTSVORSCHAU

Eine selbstständige Existenz lohnt sich auf Dauer nur, wenn auch ein ausreichender Gewinn zu erwirtschaften ist. Daher taucht die Frage auf: Welche Gewinnhöhe muss der Jungunternehmer erzielen? Sicherlich hat jeder Gründer eine andere Vorstellung über die erforderliche Gewinnhöhe. Nach betriebswirtschaftlicher Denkweise sollte der Gewinn eines Einzelunternehmers so hoch sein, dass darin mindestens enthalten sind:

- angemessener kalkulatorischer Unternehmerlohn (davon bestreiten Sie die private Haushalts- und Lebensführung)
- soziale Aufwendungen (im Vergleich zum Arbeitnehmeranteil an der Sozialversicherung deutlich höhere Aufwendungen für Krankheit, Pflege, Altersvorsorge etc.)
- aufzubringende Einkommenssteuer
- Rücklagen
- Tilgungsleistung für aufgenommene Kredite (Tilgungen sind keine Kosten, nur Zinsen werden in der Kostenaufstellung aufgeführt)

Generell gibt es zwei unterschiedliche Rechenwege:

1. Vom benötigten (oder gewünschten) Gewinn, unter Hinzurechnung der vermutlich anfallenden betrieblichen Kosten und des Wareneinsatzes, bestimmen Sie den erforderlichen Umsatz, auch Soll-Umsatz genannt.
2. Von einem geplanten Umsatz errechnen Sie nach Abzug des Wareneinsatzes, und der zu ermittelnden Kosten den möglichen Gewinn.

Anhand der zuerst genannten Methode nachfolgend eine Erläuterung zur Rentabilitätsvorschau:



Vom gewünschten Gewinn zum erforderlichen Umsatz.

1. SCHRITT – PLANUNG DES GEWINNBEDARFES

Ermitteln Sie

- Kosten privater Lebens- und Haushaltsführung inkl. sozialer Aufwendungen
- aufzubringende Tilgung
- vermutlich anfallende Einkommenssteuer
- geplante Rücklagen

Nach Addition der einzelnen Beträge steht eine Planungsgröße – der Gewinn vor Steuern – fest.

2. SCHRITT – ERMITTLUNG DER BETRIEBLICHEN KOSTEN

Veranschlagen Sie Ihre laufenden betrieblichen Kosten. Ermitteln Sie möglichst genau Personalkosten, Zinsen (wenn Sie Fremdkapital eingesetzt haben), Versicherung, Kfz-Kosten und dergleichen. Hier können Sie teilweise auf statistische Durchschnittswerte und allgemeine Branchendaten zurückgreifen.

Veranschlagen Sie die kalkulatorischen Kosten. Denken Sie hierbei an die AfA (Absetzung für Abnutzung), die kalkulatorische Miete für Ihre eigen genutzten Räume etc.

Planen Sie insbesondere bei den Sachkosten großzügig unter Anrechnung ausreichender Reserven. Bei Neugründungen wird häufig die Höhe dieser Sachkosten unterschätzt oder es werden wichtige Sachkosten übersehen.

3. UND 4. SCHRITT – ERMITTLUNG DES PLAN-ROHERTRAGES SOWIE DER HANDELSSPANNE UND / ODER DES MATERIALEINSATZES

Durch die Addition „Gewinn plus Kosten“ errechnen Sie den Rohertrag. Sofern Sie als Dienstleister gründen (also keinen Wareneinsatz benötigen), hätten Sie nun bereits Ihren „erforderlichen Planumsatz“ ermittelt. Bei der Gründung eines Handelsunternehmens versuchen Sie nun die individuelle Handelsspanne (Prozentsatz) anzusetzen. Neben den Besonderheiten der jeweiligen Branche ist diese Rechengröße von Ihren Einkaufsverbindungen, Ihren Rabattgewährungen an Kunden, von Sonderverkaufsaktionen (z. B. auf Grund zu hoher Lagerbestände), von der Diebstahlquote und anderen Faktoren abhängig.

Unterscheiden Sie zwischen der Einzelkalkulation und dem Ergebnis der Handelsspanne am Jahresende.

5. SCHRITT BERECHNUNG DES ERFORDERLICHEN UMSATZES

Mittels eines Dreisatzes können Sie anhand der oben ermittelten Beträge den benötigten Umsatz errechnen. Nachfolgend ein Beispiel: (Der Einfachheit halber keine Unterscheidung zwischen fixen / variablen Kosten.)

1. Gewinn		60 T EUR
2. Personalkosten		23 T EUR
Zinsen		3 T EUR
AfA (Abschreibungen)		17 T EUR
Sonstige Kosten		45 T EUR
<hr/>		
Summe der Kosten		88 T EUR
3a. Rohertrag (Gewinn + Kosten) =		148 T EUR
4a. Handelsspanne z. B. 40 %		
5a. $\frac{\text{Rohertrag} \times 100}{\text{Handelsspanne}} = \frac{148 \times 100}{40} =$		370 T EUR
6a. Benötigter Nettoumsatz (Mindestumsatz) =		370 T EUR

Dies bedeutet: Um einen vorgegebenen Gewinn von 60 T EUR zu erzielen und obige Kosten in Höhe von 88 T EUR zu decken, muss bei einer Handelsspanne von 40 % (am Ende des Jahres) ein Nettoumsatz von 370 T EUR realisiert werden.

Berechnungsbeispiel Handwerk:

Hier sollte dem Rohertrag ein Gewinn- und Wagniszuschlag (5-10 %) hinzugerechnet werden. Dazu addiert man den voraussichtlichen Wareneinsatz und erhält so den Planumsatz.

4b. + Wagniszuschlag (hier ca. 10 %)		16 T EUR
5b. + Materialeinsatz im Handwerk		50 T EUR
6b. = Benötigter Nettoumsatz (Mindestumsatz)		214 T EUR

6. SCHRITT – VOM SOLL-UMSATZ ZUM IST-UMSATZ

Nun muss die wesentliche Frage beantwortet werden, ob dieser „Soll-Umsatz“ auch realistisch ist. Branchenkenner – so z. B. im **Einzelhandel** – können aufgrund der Erfahrungen und der ihnen bekannten Vergleichsdaten diese Frage leichter als weniger kundige Gründer beantworten. Die Größe der Geschäfts-

räume, die Warenumserschlagshäufigkeit einer Branche, die Wareneinsatzhöhe, Durchschnittsumsätze der Kunden sind ebenso Entscheidungsfaktoren wie die Ortsgröße, die Verkehrsanbindung, die Geschäftslage, der Branchenmix, die mögliche Über- oder Unterversorgung. Zudem sind das positive Image des Unternehmers und sein hoher persönlicher Einsatz mitentscheidend für die Verwirklichung des angestrebten Umsatzes.

Auch **Dienstleister** sollten, ausgehend vom veranschlagten Umsatz (auf Basis von Stundensätzen, Tagewerken, Pauschalvergütung etc.), ermitteln, ob die erforderlichen Einnahmen beim möglichen Auslastungsgrad der Arbeitszeit realistisch sind. Hierbei sei zu erwähnen, dass ein Auslastungsgrad von mehr als 70 % je Person für die Zeit nach der Anlaufphase auf Dauer kaum möglich sein dürfte. Denn auch z. B. der Ingenieur betreibt Akquisition, besucht Tagungen etc., ohne dass diese Arbeiten mit Honorarvergütungen verbunden sind.

Existenzgründer im **Handwerk** sollten ermitteln, wie viele produktive Stunden sie im Jahr verkaufen können. Den geplanten Rohertrag teilt man durch die Anzahl der produktiven Stunden und erhält so den notwendigen Stundenverrechnungssatz. Dieser sollte höchstens dem am Markt durchsetzbaren Stundenverrechnungssatz der Branche in der Region entsprechen. Bei der Ermittlung dieser Planrechnungen stehen Ihnen die Betriebsberater der Handwerkskammer zur Verfügung.

Gründer fragen häufig nach dem Nutzen dieser Rechnung. Zu bestreiten ist nicht, dass derartige Planungen nicht auf „Heller und Pfennig“ realisiert werden können. Jedoch werden durch das Ermitteln der Kosten etc. Entwicklungen und Probleme rechtzeitig erkannt. Dadurch kann der potenzielle Unternehmer auf kritische Faktoren rechtzeitig eingehen und diese somit beseitigen. Auch die Rentabilitätsvorschau ist eine Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.



Planen ist besser als Experimentieren und Improvisieren.

Nachdem Sie obige Planungsschritte vollzogen haben, können Sie die bei Banken etc. vorzulegende Rentabilitätsvorschau für mindestens 2-3 Jahre aufstellen.

Gehen Sie nunmehr noch einen Schritt weiter. Errechnen Sie im **7. Schritt** (Probe), ob Sie bei Ihrem gewünschten Lebensstandard die Kredite tilgen können oder – das wäre nach kaufmännischer Denkweise richtiger – wie hoch bei der anfallenden Tilgung Ihre Privatentnahmen sein dürfen.

LIQUIDITÄTSPLANUNG

„Die Fähigkeit, auf welche die Menschen den meisten Wert legen, ist die Zahlungsfähigkeit.“ (Oskar Blumenthal)

In der Rentabilitätsvorschau ermittelten Sie die Umsätze und Gewinne im Planungszeitraum. Ob Ihr Unternehmen, insbesondere während der Anlaufphase, über genügend „flüssige Mittel“ verfügt, ob es also „liquide“ ist, kann aus der Rentabilitätsrechnung nicht abgeleitet werden.

Liquide sein bedeutet, die anfallenden Verbindlichkeiten fristgerecht begleichen zu können. Es ist nicht nur eine Ehrensache, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, sondern es stellt auch die Existenzgrundlage aller Unternehmen dar. Eine Beeinflussung der Liquidität erfolgt aus allen betrieblichen Bereichen: Einkauf, Produktion, Werbung, Vertrieb, Personalpolitik, Investitionsentscheidungen etc. Jungunternehmer verfügen häufig über eine minimale Eigenkapitalausstattung. Deshalb ist es oft schwierig, die Liquidität sicher zu stellen. Einnahmen und Ausgaben sind nicht gleich bleibend über das Geschäftsjahr verteilt. So können zeitpunktbezogene Einnahmen teilweise erheblich unter den Ausgaben liegen. Dazu einige Beispiele:

Ereignisse auf der Einnahmenseite:

- saisonale Schwankungen bei Umsätzen / Einnahmen
- Weihnachtsgeschäft, Sommerloch etc.
- Kunden werden längere Zahlungsfristen eingeräumt
- Kunden werden zu säumigen Zahlern

Beeinflussung auf der Ausgabenseite:

- Steuertermine zu bestimmten Stichtagen des Jahres
- vierteljährlicher Kapitaldienst (Zinsen und Tilgung)
- erhöhte Werbekosten vor der Saison
- Durchführung von Sachinvestitionen

Wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt des Jahres die Ausgabenseite höher ist als die Einnahmenseite, kann aus einem rentabel arbeitenden Betrieb ein zahlungsunfähiger – ein illiquider – Betrieb werden. Deshalb gilt folgende Orientierung:



Liquidität geht vor Rentabilität.

Auf Dauer ist allerdings Rentabilität Voraussetzung für die Sicherstellung der Liquidität. Wichtigste Überlegung bei der Erstellung eines Liquiditätsplanes ist, in welchen Monaten werden aus Umsätzen Einnahmen (genauer: Einzahlungen) und wie hoch sind sie. Die gleiche Erwägung führen Sie für Ihre Auszahlungen durch. Beim Vergleich der Einzahlungen zu den Auszahlungen wird dann eine Über- oder Unterdeckung erkennbar. Diese übertragen Sie auf den nächsten Monat und führen dort die gleiche Rechnung durch.

MASSNAHMEN BEI DROHENDER UNTERDECKUNG:

Einnahmen vorziehen

- Rechnungen schneller schreiben
- Kunden kein zu langes Zahlungsziel einräumen
- durch Skontogewährung zu schnellerer Bezahlung anreizen
- Mahnen
- Inkasso / Anwalt
- Anzahlungen bei hohem Materialeinsatz vereinbaren
- An- oder Teilzahlung vereinbaren
- entsprechende kurzfristige Kreditlinie bei Geldinstituten ausnutzen

Ausgaben verschieben

- längere Zahlungsziele
- Wechselzahlungen mit Lieferanten vereinbaren
- Anschaffungen zurückstellen

Allgemeine Prüfung

- Zahlungen auf einen späteren Zeitraum verschieben
(**Vorsicht:** Kreditwürdigkeit darf nicht leiden!)

ÜBERLEGUNGEN BEI ÜBERDECKUNG

Lassen Sie sich nicht von einer kurzfristigen Überdeckung zu überhöhten Privatentnahmen bzw. nicht unbedingt notwendigen betrieblichen Anschaffungen verleiten. Aus derartigen Überschüssen können Sie z. B. Kontokorrentkredite zurückzahlen. Aber auch als Reserve für spätere Fehlbeträge oder später entstehende Ausgaben (saisonale Schwankung) können sie zurückgestellt werden.

Insbesondere bei der Liquiditätsplanung werden Sie feststellen, dass mit zunehmender Anwendung und Erfahrung der Grad der Genauigkeit wächst.

RECHNUNGSWESEN

Das Rechnungswesen dient der ordnungsgemäßen Aufzeichnung von Geschäftsvorfällen und der späteren Ermittlung Ihres erwirtschafteten Ertrages.

Geringes Eigenkapital, Forderungsausfälle, verschärfter Wettbewerb und „vorsichtige“ Kreditsachbearbeiter machen die Angebotskalkulation und Investitionsentscheidungen oft zu einer Frage des Fortbestehens des Unternehmens. **Für unternehmerische Entscheidungen liegt die Grundlage in soliden Unternehmensdaten.** Was versteht man jedoch unter „soliden Unternehmensdaten“? Die Finanzbuchhaltung bietet hierbei genügend Daten für die Kostenrechnung sowie die Liquiditäts- und Ertragsplanung. Denken Sie daran, dass die **Finanzbuchhaltung ein Abbild Ihres Unternehmens** darstellen soll und nicht lediglich für das Finanzamt erstellt wird.

BUCHFÜHRUNG

Es ist empfehlenswert, sich vor der Gründung an einen Steuerberater zu wenden. Generell ist gesetzlich geregelt, dass erst mit der Gewerbeanmeldung Betriebsausgaben steuerlich geltend gemacht werden können. Jedoch ist es empfehlenswert, individuell mit dem Steuerberater und / oder zuständigen Finanzamt zu klären, inwieweit die vorher angefallenen Gründungskosten als sog. vorweggenommene Betriebsausgaben steuerlich geltend gemacht werden können.



Sammeln Sie sämtliche Belege. Achten Sie darauf, dass Ihre Geschäftspartner die Umsatzsteuer gesondert ausweisen, damit Sie diese als Vorsteuer vom Finanzamt zurückbekommen.

Nach Art und Umfang der Buchführung ist zu unterscheiden zwischen der

- Kleinbetrieblichen Buchführung (Einnahmen- / Überschussrechnung) und der
- kaufmännischen Buchführung, auch doppelte Buchführung genannt.

Die kaufmännische Buchführungspflicht entsteht für Personen- und Kapitalgesellschaften oder durch Aufforderung des Finanzamtes, wenn an den Abschlussstichtagen von zwei aufeinanderfolgenden Wirtschaftsjahren

- mehr als 600.000 Euro Jahresumsatz ODER
- Gewinn aus Gewerbebetrieb von mehr als 60.000 Euro

erzielt wurden. Bei Neugründungen gilt dies ab dem 1. Abschlussstichtag. Gewerbetreibende, die nicht im Handelsregister eingetragen sind und auch die o. g. Buchführungsgrenzen nicht überschreiten, sowie Freiberufler unterliegen demnach nicht der strengen kaufmännischen Buchführung, sondern haben nur eine Einnahmen-Überschussrechnung ohne Bilanz (Betriebsvermögensvergleich) zu erstellen. Generell muss die Buchführung vollständig, richtig, zeitgerecht und geordnet sein und einem Außenstehenden innerhalb angemessener Zeit einen Überblick verschaffen.

BUCHFÜHRUNG DES KLEINBETRIEBES

Das Mindeste bei der Buchführung eines Kleinbetriebes ist die chronologische und lückenlose Abheftung der Belege und der Übertrag in ein sogenanntes **Tagebuch** (Journal). Aus dem Journal wird am Jahresende die Einnahmen- / Überschussrechnung abgeleitet.

Folgende weitere Bücher sind vorgeschrieben:

- **Kassenbuch:** Es ist die Grundlage jeder Buchführung. Alle baren Geschäftsvorfälle (Einnahmen und Ausgaben), die mit dem Betrieb zusammenhängen, sollen täglich vollständig eingetragen werden. Der Barbestand nach dem Kassenbuch muss mit dem tatsächlichen Bestand an Bargeld übereinstimmen.
- **Wareneingangsbuch:** Hierzu ist jeder Gewerbebetrieb verpflichtet. Im Wareneingangsbuch werden alle eingekauften Halb- und Fertigwaren, aber auch Roh- und Hilfsstoffe fortlaufend und vollständig verzeichnet.
- **Warenausgangsbuch:** Dieses Buch braucht nur zu führen, wer Waren an andere gewerbliche Unternehmer liefert, zum Beispiel als Großhändler.

KAUFMÄNNISCHE BUCHFÜHRUNG

Unter den vorgenannten Voraussetzungen ist eine kaufmännische Buchführung nach den Bestimmungen des HGB und ihm folgend der Abgabenordnung vorgeschrieben. Ihre Ausgestaltung richtet sich allgemein nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung, das heißt, die Buchhaltung muss so beschaffen sein, dass sie einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und über die Lage des Unternehmens vermitteln kann. Neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Wareneingangs- und Wareneingangsbuch hat der Kaufmann weitgehend freie Hand.

Die Einrichtung der Buchführung beginnt mit der Eröffnungsbilanz (Vermögen und Verbindlichkeiten am Eröffnungstag). Auch das Finanzamt verlangt dies von Ihnen im Zusammenhang mit der Gewerbeanmeldung. Sodann richten Sie (nach vorgegebenem Kontenrahmen der einzelnen Branche) Sach- und Sonderkonten ein für die täglichen Geschäftsvorfälle, als da wären: Warenein- / -ausgang, Lieferanten- / Kundenkonto, Kontokorrentkonto, Kassenkonto, Sonderkonten. Ferner müssen Sie ein Bestandsverzeichnis des Anlage- und Umlaufvermögens (Maschinen, Einrichtungsgegenstände, Warenbestand) anlegen und auch Veränderungen bei den Verbindlichkeiten (Schulden) sowie dem Eigenkapital aufzeichnen.

Aufbewahrungsfristen – Das Handelsgesetzbuch (HGB) verpflichtet Kaufleute zur Aufbewahrung von Geschäftsunterlagen. Aus steuerlichen Gründen haben alle Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft die entsprechenden Aufbewahrungsvorschriften nach der Abgabenordnung (AO) zu erfüllen. Beide Vorschriften entsprechen sich weitestgehend. In der Praxis kommt den steuerrechtlichen Aufbewahrungsfristen die größte Bedeutung zu. Nach AO sind demnach aufzubewahren:

- **10 Jahre:** Eröffnungsbilanzen, Jahresabschlüsse, Arbeitsanweisungen, Organisationsunterlagen, Buchungsbelege, Bankauszüge, Gehaltslisten
- **6 Jahre:** sonstige Geschäftsunterlagen; Sofern diese von steuerlicher Relevanz sind, verlängern sich die Aufbewahrungsfristen auf zehn Jahre.

Gewinnermittlung: Kleinbetriebe sind nur zur so genannten Einnahmen- / Überschussrechnung verpflichtet. Bei ihr werden aus dem Tagebuch alle Geschäftseinnahmen, die bar oder auf einem Ihrer Konten eingehen, den Betriebsausgaben gegenübergestellt.

GEWINNERMITTLUNG

Einnahmen- / Überschussrechnung

Der Gewinn ergibt sich als Differenz zwischen Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben (hier = tatsächliche Geldeingänge und -ausgänge), wobei jedoch bei Wirtschaftsgütern des abnutzbaren Anlagevermögens nur der anteilige Wertverzehr (= Abschreibung) als Betriebsausgabe angesetzt werden kann.

Beispiel:

Betriebseinnahmen 2019	100.000 EUR
./. Betriebsausgaben 2019	60.000 EUR
<hr/>	
= Gewinn 2019	40.000 EUR

Angenommen, in den Betriebsausgaben von 60.000 Euro ist ein betrieblich genutzter Pkw (Anschaffung am 2. Januar 2019, Nutzungsdauer sechs Jahre) zum Preis von 24.000 Euro enthalten, so müssen die Betriebsausgaben wie folgt berichtigt werden:

Beispiel:

Jährlicher Abschreibungsbetrag =	24.000 EUR / 6 Jahre = 4.000 EUR
Betriebseinnahmen 2019	100.000 EUR
./. Betriebsausgaben 2019	60.000 EUR
+ Betriebsausgaben für Pkw	24.000 EUR
./. Abschreibung 2019 für Pkw	4.000 EUR
<hr/>	
= Gewinn 2019	60.000 EUR

Von den Anschaffungskosten des Pkws in Höhe von 24.000 Euro werden für 2019 also nur 4.000 Euro als Betriebsausgabe wirksam (zuzüglich laufendem Aufwand). Werden beide Gewinnermittlungsmethoden monatlich zur kurzfristigen Erfolgskontrolle herangezogen, so ist vom jährlichen Abschreibungsbetrag natürlich nur 1/12 zu berücksichtigen. Die entsprechenden Abschreibungstabellen bekommen Sie bei Ihrem Steuerberater.

PREISBILDUNG UND KALKULATION

Bevor Sie als Unternehmer Ihre Produkte fertigen oder Leistungen verkaufen, die dem Kunden in Rechnung gestellt werden, fallen Kosten an. So musste möglicherweise Material eingekauft und verarbeitet werden, Maschinen und Geräte wurden benutzt, die eigene Arbeitsleistung und die der Mitarbeiter wurde eingesetzt. In der Marktwirtschaft werden im Prinzip keine Preise vorgeschrieben. Der Unternehmer kann im Regelfall seinen Preis selbst festlegen. Stellen Sie sich nun die Frage: Welcher Preis soll verlangt werden?

Der Preis muss zum einen die Kosten decken und gleichzeitig zum anderen genügend Gewinn beinhalten, damit der Betrieb lebensfähig bleibt. Aus diesem Grunde muss der Unternehmer kalkulieren. Dieser Bereich wird oftmals von Gründern vernachlässigt.

Es ist häufig zu beobachten, dass die Verkaufspreise oder Dienstleistungshonore „über den Daumen kalkuliert“ werden. Wer keinen Überblick über seine Kosten hat, kann am Ende auch nicht feststellen, ob das Unternehmen rentabel arbeitet oder nicht. Kostensenkende Maßnahmen (z. B. um günstigere Preise anbieten zu können) sind kaum oder gar nicht realisierbar.

Die Kalkulation ermittelt die Kosten für einzelne Produkte und Dienstleistungen, die so genannten Kostenträger. Kostenträger können Einzelerzeugnisse, Aufträge, ganze Serien oder Dienstleistungen sein. Auf dieser Grundlage können Selbstkosten bzw. Herstellkosten zugerechnet, mögliche Angebotspreise ermittelt und Kostenkontrollen durchgeführt werden.

Die Festsetzung der Angebots- und z. B. Katalogpreise basiert auf der Vorkalkulation. Die Vorkalkulation wird mit Planwerten gerechnet. Sie dient dazu, die voraussichtlichen Kosten der Kostenträger zu ermitteln.

Die Nachkalkulation wird nach Abwicklung eines Auftrages eingesetzt. Dann liegen die Istkosten vor, sie werden zur Kostenkontrolle herangezogen. Aufträge werden in der Regel zu Normalkosten angenommen. Daher werden Vor- und Nachkalkulation regelmäßig verglichen, um zu prüfen, ob die tatsächlich entstandenen Kosten die kalkulierten Kosten nicht überschritten haben. Kalkulation und Kostenrechnung sind also unmittelbar miteinander verknüpft.

Um zielgerichtet und folgerichtig kalkulieren zu können, muss ein Kostenplan aufgestellt werden. Dieser setzt sich zusammen aus:

- **Die Personalkosten** beinhalten die bezahlten Arbeitsstunden, vermögenswirksame Leistungen, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, den Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, den Beitrag zur Berufsgenossenschaft, krankheitsbedingte Aufwendungen (statistischer Wert), Kosten für Aus- und Weiterbildung, sonstige freiwillige betriebliche Zuwendungen.
- **Die Sachgemeinkosten** beinhalten z. B.: Miete oder Pacht, Energiekosten, Versicherungen, Steuern, Beiträge, Fahrzeugkosten, Werbung, Reisekosten, Repräsentation, Instandhaltung von Maschinen und Geräten, Bürobedarf, Telefon, Beratung, Buchführung.
- **Zinskosten und Abschreibungen:** Zinsen für in Anspruch genommene Kredite, Abschreibungen / Wertverluste von Maschinen, Geräten gem. aml. AfA-Tabellen.

Kalkulatorische Kosten

- kalkulatorischer Unternehmerlohn
- kalkulatorische Abschreibungen (*in der Kostenrechnung wird die Abschreibung vom jeweiligen Wiederbeschaffungswert ermittelt*)
- kalkulatorische Miete (*steuerrechtlich kann für eigene Betriebsräume keine Miete angesetzt werden, in der Kostenrechnung muss diese aber sehr wohl berücksichtigt werden*)
- kalkulatorische Zinsen (*die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals*)



Beispiele zur Ermittlung kalkulatorischer Kosten:

Kalkulatorischer Unternehmerlohn

Stundenlohn
 + Zuschlag für Mehrarbeit 20 %
 x Tagesarbeitszeit
 x Arbeitstage im Jahr
 + Krankenversicherung
 + Unfallversicherung
 + Lebensversicherung
 + Rentenversicherung
 + Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld
 + Aus- und Weiterbildung

= kalkulatorischer Unternehmerlohn

Kalkulatorische Miete	Laden:	Mietwert der eigenen Räume pro qm Größe der eigenen Räume in qm (Mietwert x Größe x 12)
	Büro:	Mietwert der eigenen Räume pro qm Größe der eigenen Räume in qm (Mietwert x Größe x 12)
		<hr/> = kalkulatorische Miete

Kalkulatorische Abschreibungen

(für Maschinen, Geräte, Fahrzeuge, usw.; ohne Gebäude)

Wiederbeschaffungswerte (geschätzt)
Durchschnittliche Nutzungsdauer in
Jahre (geschätzt)
**Wiederbeschaffungswerte /
Nutzungsdauer**

= kalkulatorische Abschreibung

Nachdem alle anfallenden Kosten ermittelt worden sind – der Gründer also weiß, welche Aufwendungen für den Geschäftsbetrieb und die private Lebensführung notwendig sind – kann damit begonnen werden, die Verkaufspreise zu ermitteln. Je nach Branche werden unterschiedliche Kalkulationsverfahren angewandt. So kalkuliert der Handel anders als der Handwerksbetrieb oder Dienstleister.

Eines muss hinsichtlich der Kosten noch bedacht werden, nämlich die Unterscheidung zwischen fixen Kosten und variablen Kosten. **Fixe Kosten** (wie z. B. Miete, Versicherungen) **fallen immer an** – unabhängig davon, ob ein Gut hergestellt wird oder nicht. **Variable Kosten** sind veränderliche Kosten (wie z. B. Strom, Benzin, Öl). Die Faktoren, welche die jeweilige Änderung bewirken, sind unterschiedlich (z. B. höhere Lohnkosten, gestiegene Benzinpreise).

Eine Methode, die sich sowohl für Handwerks-, Fertigungs-, Handels- und Dienstleistungsbetriebe eignet, ist die Zuschlagskalkulation. Es werden alle anfallenden Kosten der jeweiligen Waren- oder Leistungseinheit zugeschlagen. Kalkuliert wird ohne Berücksichtigung der Umsatzsteuer.

7



STEUERLICHE ASPEKTE



7 STEUERLICHE ASPEKTE

„Hier führt kein Weg dran vorbei!“

JAHRESSTEUERERKLÄRUNGEN

Einmal im Jahr sind Jahressteuererklärungen abzugeben, insbesondere für die Einkommens-, Körperschafts-, Umsatz- und Gewerbesteuer. Ihr voraus gehen umfangreiche Abschlussarbeiten insbesondere die Inventur, das heißt die körperliche Bestandsaufnahme der betrieblichen Vermögensgegenstände. Die Jahressteuererklärungen müssen fristgemäß nach Ablauf des Wirtschaftsjahres abgegeben werden.

In diesem Kapitel lernen Sie in knappen Grundzügen den derzeitigen Stand der wichtigsten Steuern und Sozialabgaben kennen. Gerade Darstellungen zu steuerlichen Fragen unterliegen **ständigen Änderungen**. Daher und auf Grund der Kompliziertheit der Thematik wird grundsätzlich empfohlen, auch bereits vor Aufnahme der Geschäftstätigkeit, mit dem Steuerberater zu sprechen.

UMSATZSTEUER (MEHRWERTSTEUER)

Steuersystematisch bezweckt die Umsatzsteuer nur die Belastung des Endverbrauchers (Konsum). Das Umsatzsteuersystem beruht auf zwei Säulen:
Ausgangsumsatzsteuer und Vorsteuer.

Bei allen steuerpflichtigen Umsätzen des Unternehmens sind dem Rechnungsn Nettobetrag die gesetzliche Umsatzsteuer (ermäßigter Steuersatz oder voller Steuersatz) hinzuzurechnen und gesondert auszuweisen. Dieser Betrag wird mit der Rechnung vom Kunden als Steuerschuldner bezahlt und steht dem Finanzamt als Steuergläubiger zu. Der Unternehmer ist nichts anderes als „die Zahlstelle“ des Finanzamtes und muss dem Finanzamt monatlich alle in Rechnung gestellten oder vereinnahmten Umsatzsteuern mitteilen. Auf der anderen Seite hat der Unternehmer für sein Unternehmen Rechnungen bezahlt, auf denen ebenfalls Umsatzsteuern ausgewiesen waren. Diese bezahlten Umsatz- oder Mehrwertsteuern werden als Vorsteuer bezeichnet. Da der Unternehmer selbst nicht Umsatzsteuerschuldner ist, kann er diese Vorsteuerbeträge vom Finanzamt zurück verlangen. Bei der Umsatzsteuervoranmeldung sind von den vereinnahmten oder in Rechnung gestellten Umsatzsteuern an die Kunden die Vorsteuern aus den Rechnungen der Lieferanten abzuziehen, woraus sich die

Zahllast an das Finanzamt ergibt. Bei hohen Vorsteueransprüchen (häufig im Gründungsstadium) kann sich sogar ein Guthaben ergeben, welches entweder mit künftigen Zahlungen verrechnet oder auf Antrag erstattet wird.

Sonderregelungen:

- Für Kleinstunternehmer besteht die Möglichkeit, sich von der Umsatzsteuer befreien zu lassen.
- Der Bauleistende hat zwingend Nettorechnungen an den Auftraggeber zu stellen und auf dessen Umsatzsteuerschuld hinzuweisen. Betroffen sind alle Bauleistungen, bei denen der Leistungsempfänger Unternehmer ist und selbst Bauleistungen erbringt. Da durch die Gesetzgebung permanent weitere Branchen in die Umkehr der Steuerschuld aufgenommen werden, ist vor der Selbstständigkeit dieser Tatbestand für die eigene Branche zu prüfen.

EINKOMMENSSTEUER

Die Einkommenssteuer ist eine linear-progressive Steuer, das heißt die Steuerbelastung steigt mit der Höhe des Einkommens.

Versteuert werden Einkünfte aus

- Selbstständiger Arbeit
- Nichtselbstständiger Arbeit
- Kapitalvermögen
- Sonstige Einkünfte
- Land- und Forstwirtschaft
- Vermietung und Verpachtung
- Gewerbebetrieb

Von den Einkünften können diverse Ausgaben abgesetzt werden, um die Steuerschuld zu verringern: Fragen Sie dazu nach Möglichkeit Ihren Steuerberater!

- **Sonderausgaben:** Sonderausgaben im Sinne des Einkommensteuergesetzes sind Aufwendungen, die weder Betriebsausgaben noch Werbungskosten sind. Bei den Sonderausgaben sind zu unterscheiden:
 - **allgemeine Sonderausgaben** (Unterhaltsleistungen, Renten und dauernde Lasten, Kirchensteuer)
 - **Altersvorsorgeaufwendungen** (Gesetzliche Rentenversicherung, Rürup-Rente, Riester-Rente)
 - **Sonstige Vorsorgeaufwendungen** (Arbeitslosen-, Berufsunfähigkeits-, Kranken-, Pflege-, Unfall-, Haftpflicht-, Risikolebens-, Lebensversicherung)
- **Außergewöhnliche Belastungen:** z. B. Krankheit, Ausbildung der Kinder, Unterstützung pflegebedürftiger Personen

KÖRPERSCHAFTSSTEUER

Die Körperschaftsteuer ist die Steuer der juristischen Personen (z. B. GmbH, AG, Genossenschaft, Verein). Der zu versteuernde Gewinn wird nach den Vorschriften des HGB (Handelsgesetzbuch) bzw. KStG (Körperschaftsteuergesetz) ermittelt und mit einem einheitlichen Steuersatz bemessen. Ausgeschüttete Gewinne unterliegen der Abgeltungssteuer.

GEWERBESTEUER

Jeder im Inland betriebene Gewerbebetrieb unterliegt der Gewerbesteuer (seit 2008 ist die Gewerbesteuer keine Betriebsausgabe). Sie ist eine kommunale Steuer mit eigenem Hebesatzrecht der Gemeinden. Sie kann deshalb in der Höhe variieren. In Sachsen beträgt die Spannweite zwischen ca. 350 % und 460 %. Der Gewerbesteuer unterliegen die Gewerbeerträge. Grundlage für den Gewerbeertrag bildet der Gewinn aus Gewerbebetrieb plus Hinzurechnungen und abzüglich der Kürzungen. Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften gilt ein Freibetrag von (derzeit) 24.500 Euro.

Das Finanzamt ermittelt einen einheitlichen Messbetrag und setzt diesen im Gewerbesteuerbescheid fest. Die Gemeinden belegen diesen Messbetrag mit ihrem Hebesatz und erteilen hierüber einen Gewerbesteuerbescheid. Die Gewerbesteuer wird bei der Einkommenssteuer angerechnet.

WEITERE STEUERN

Die Kirchensteuer richtet sich nach der Höhe der Einkommens- bzw. Lohnsteuer. Sie ist gleichzeitig mit der Einkommens- bzw. Lohnsteuer abzuführen. Der Steuersatz ist länder- und konfessionsbezogen.

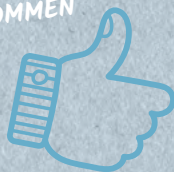
Die Lohnsteuer ist die Steuer für Ihre Arbeitnehmer. Sie ist eine besondere Erhebungsform der Einkommenssteuer. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, sie vom Lohn oder Gehalt einzubehalten und nach erfolgter Voranmeldung an das Finanzamt zu zahlen.

Neben den genannten Steuern ist außerdem die **Grundsteuer** von Bedeutung. Sie ist eine abziehbare Betriebsausgabe und wie die Gewerbesteuer eine kommunale Steuer. Der Wert der Grundstücke wird vom Finanzamt nach dem Ein-

heitswert festgelegt. Anhand des Einheitswertes wird ein Steuermessbetrag für bebaute und unbebaute Grundstücke berechnet. Diesen Steuermessbetrag multipliziert die Gemeinde mit dem von ihr beschlossenen Hebesatz. Die **Grund-erwerbssteuer** fällt beim Kauf eines Grundstückes oder Gebäudes an und ist vom Käufer zu zahlen.

8

HERZLICH
WILLKOMMEN



UNTERNEHMENS- NACHFOLGE



8 UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Als Alternative zur Neugründung eines Unternehmens kommt für einen Gründer auch die Übernahme eines bestehenden Unternehmens infrage. Die Unternehmensnachfolge bringt gegenüber einer Neugründung besondere Vorteile mit sich. Das bestehende Unternehmen ist bereits am Markt etabliert, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sind aufgebaut und die Dienstleistung bzw. das Produkt ist eingeführt. Allerdings ist ein Unternehmen meist auch sehr stark durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt und der Nachfolger muss auf den bestehenden Vorgaben aufbauen.

Bevor Sie auf die Suche nach einem geeigneten Unternehmen gehen, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Genügen Sie den besonderen persönlichen, unternehmerischen und fachlichen Anforderungen an eine Unternehmensnachfolge?
- In welcher Branche soll das Unternehmen tätig sein?
- Wo soll sich das Unternehmen befinden?
- Wie groß sollte das Unternehmen sein?
- Wie viel darf das Unternehmen maximal kosten?

Gründer, die nicht die Möglichkeit haben einen Familienbetrieb zu übernehmen, können für die Suche nach einem geeigneten Unternehmen die Hilfe verschiedener Einrichtungen in Anspruch nehmen. Die „nexxt“ Initiative Unternehmensnachfolge ist ein bundesweites Informations- und Beratungsangebot, welches den Generationswechsel in kleinen und mittleren Unternehmen unterstützt. Im Mittelpunkt der Initiative steht die Unternehmensbörse, eine Datenbank zur Unternehmensnachfolge. Im Internet ist diese Datenbank unter www.nexxt-change.org abrufbar.

Für die Klärung der vielen und sehr unterschiedlichen Detailfragen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge sollten Sie Experten (Kammern, Rechtsanwalt, Notar, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Kreditberater der Bank, Fachverbände) zu Rate ziehen.

Besonders folgende Punkte erfordern externen Sachverstand:

- Die Gestaltung des Übernahme-Vertrags (Kauf-, Pacht-, Schenkungsvertrag).
- Die gesetzliche Verpflichtung:
 - zur Übernahme aller Rechte und Pflichten aus bestehenden Arbeitsverhältnissen,

- zur Übernahme der Haftung für (Alt-) Verbindlichkeiten,
- zur Übernahme der Haftung für betriebsbedingte Steuern sowie
- zur Übernahme für Garantie- und Gewährleistungen.
- Die Berechnung eines realistischen Unternehmenswertes.

DAS UNTERNEHMEN KENNEN LERNEN

Der Nachfolger muss sich ein genaues Bild über das Unternehmen machen, über seine Stellung im Markt, seinen Marktanteil, die Bedeutung der Wettbewerber sowie alle anderen wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Verhältnisse. Sie sollten alle relevanten Informationen durch Betriebsbegehungen, Gespräche oder Dokumente sammeln. Diese zielgerichtete Analyse dient neben der Bestandsaufnahme auch der Aufdeckung der im Unternehmen enthaltenen Risiken.

Aufgabengrund des Unternehmers	
<ul style="list-style-type: none"> ◦ möchte sich zur Ruhe setzen ◦ Krankheit ◦ Todesfall, die Erben verkaufen das Unternehmen ◦ Suche nach neuer Tätigkeit ◦ benötigt Geld ◦ Unternehmen ist „heruntergewirtschaftet“ ◦ andere Gründe 	
Ruf des Unternehmers	Informationsquellen
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Sind Kunden mit Service und Angebot zufrieden? ◦ Würden sie wieder dort kaufen? ◦ Sind Lieferanten zufrieden (Zahlungsmoral, ...)? ◦ Äußeres Erscheinungsbild? 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Kunden ◦ Lieferanten ◦ Mitarbeiter

Standort	Informationsquellen
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Lage, Umgebung, Erreichbarkeit, Parkplätze ◦ Wie sind die einzelnen Standorte bzgl. Kaufkraft, Kundenfrequenz und Wettbewerbsstruktur zu beurteilen? ◦ Höhe der Gewerbesteuer? ◦ Welche baurechtlichen Vorschriften sind möglicherweise zu beachten (Bebauungsplanung)? 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Kammer ◦ Bauamt ◦ Markt- und Standortgutachten ◦ Statistisches Landesamt
<p>Zustand der Betriebsstätten, Maschinen + Anlagen</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Wo befinden sich Grundstücke und Betriebsstätten, welche werden übertragen? ◦ Sind die Betriebsstätten gemietet, gepachtet oder geleast? ◦ Wurden alle Verträge über den Erwerb oder die Veräußerung von Grundstücken usw. erfüllt? ◦ Besteht Verdacht auf Altlasten? ◦ Können Sie auf dem Betriebsgrundstück um- oder anbauen? ◦ Werden Anlagen im Unternehmen als Sicherheiten für Dritte eingesetzt? ◦ Genügen Gebäude und Betriebsausstattung den aktuellen Anforderungen? ◦ In welchem Zustand befinden sich Maschinen und Anlagen? Bestehen noch Garantiefrieten? Welche sind geleast oder gemietet? ◦ Wie hoch sind die laufenden Instandhaltungskosten? ◦ Wie hoch ist der Investitionsbedarf für die kommenden Jahre einzuschätzen? 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Baupläne ◦ Grundbuchauszüge ◦ Grundriss ◦ Handelsregisterauszüge ◦ Kaufverträge bzw. Miet-, Pacht-, Leasingverträge für Gebäude und Grundstücke, Maschinen, Anlagen, Fuhrpark usw. ◦ Rechnungen über Instandhaltungsarbeiten ◦ Wartungsverträge ◦ Heizkostenabrechnung

Mitarbeiter	Informationsquellen
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ist die unternehmensinterne Struktur durch das Organigramm effizient geregelt? Sitzen die richtigen Leute am richtigen Ort? ◦ Wie gestaltet sich die Struktur der Mitarbeiter bzgl. Ausbildung, Alter, Erfahrung? ◦ Wie werden die Mitarbeiter geführt? 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Organigramm ◦ Informationen über Personalstruktur / -akten / Betriebsrat
Markt, Kunden und Konkurrenz	
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ist das Unternehmen konkurrenzfähig? Warum? ◦ Wie hat sich das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz in den letzten Jahren entwickelt? ◦ Welchen Marktanteil hat das Unternehmen? ◦ Wie viele Konkurrenzunternehmen gibt es auf dem Markt? Wie groß ist deren Marktanteil? ◦ Wie viele Kunden hat der Betrieb? ◦ Wie viele und welche Stammkunden gibt es? ◦ Werden Kunden, Lieferanten den Nachfolger akzeptieren? ◦ Welche sind die umsatzstärksten Kunden? ◦ Ist das Unternehmen von wenigen Großkunden abhängig? ◦ Wie ist die Zahlungsmoral der Kunden? ◦ Wann fanden die letzten Akquisetätigkeiten statt? 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Produkt- und Serviceangebot der Konkurrenz ◦ Kundenkartei ◦ Aufträge der letzten Jahre ◦ Übersicht Zahlungseingänge ◦ Umsatz der letzten Jahre nach Kunden ◦ Mitarbeiter ◦ Kunden ◦ Unternehmer ◦ Berater

Weitere zu prüfende Punkte sind:

- Betriebswirtschaftliche Aspekte: Kosten- und Ertragsstruktur, betrieblicher Erfolg
- Rechtliche Aspekte: alle vertraglichen Beziehungen, Gesellschaftsvertrag und Beteiligungen, unternehmensbezogene Rechte, gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte und Nutzungsrechte an solchen Rechten

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ASPEKTE

Wenn Sie ein Unternehmen gefunden haben, sollten Sie klären, ob es zu Ihnen passt. Nicht nur der Fremdnachfolger, sondern auch der Nachfolger aus der eigenen Familie sollte sich einen detaillierten Überblick über alle relevanten Faktoren des Unternehmens verschaffen. Darum müssen zur Übernahme angebotene Unternehmen „unter die Lupe“ genommen werden.

PRÜFEN SIE Z. B.

- **Die bisherige Unternehmensentwicklung** (Umsätze, Ergebnisse, Kosten, Gewinn, Deckungsbeiträge,...) der vergangenen 5, mindestens 3 Jahre – Kundenliste und Vertragsstand!
- **Das Angebot des Unternehmens** – Qualitätsniveau, Preise, Wettbewerbsfähigkeit
- **Die künftige Unternehmensentwicklung** (Sortimentsveränderungen, Patente / Lizenzen, laufende Forschung / Entwicklungen, „neue Produkte“, veraltete Produktpalette)
- **Welche Vermögenspositionen** (z. B. Warenlager) sind zu übernehmen und wie sind sie zu bewerten (Anzahl, Alter, Zustand,...)?
- **Welche zusätzlichen Investitionen bzw. Ersatzbeschaffungen** sind in nächster Zeit erforderlich?
- **Gewinnerwartungen** aufgrund geänderter Geschäftspolitik oder höherer Kosten (Neuentwicklungen, neue Investitionen, ...)?
- **In welche Darlehen** wird eingestiegen (Darlehensverträge), welche sind zu übernehmen und zu welchen Konditionen? (z. B. KK-Rahmen)
- **Vollständige Auflistung aller** am Übertragungstichtag bestehenden **Forderungen und Verbindlichkeiten!** Genaue Inventarisierung der Schulden und Verbindlichkeiten einschließlich des Kapitaldienstes!

BEWERTUNG DES UNTERNEHMENS

Für die Ermittlung des Unternehmenswertes gibt es die unterschiedlichsten Methoden, welche zumeist die Berücksichtigung

1. **des Ertragswertes** (Bewertung des künftigen Gewinnes bzw. die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals)
2. **des Substanzwertes** (Wert des Anlagevermögens und des Warenbestandes)

oder Mischformen zugrunde legen. Eine weitere Methode stellt das Multiplikatorverfahren dar.

In der Praxis gilt jedoch auch hier: **Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis**. Häufig sind Unternehmer, die ihren kleinen oder mittleren Betrieb verkaufen möchten der Meinung, Gebäude sowie das Unternehmen garantieren eine Altersversorgung. Damit bringen die Verkäufer in die Verhandlungen Vorstellungen hinein, die oftmals überhöht sind.

ERTRAGSWERTVERFAHREN

„Wie viel Gewinn erwirtschaftet das Unternehmen in Zukunft?“

Für den Jungunternehmer steht die Tragfähigkeit der wirtschaftlichen Existenz im Vordergrund. Deshalb sollte an erster Stelle der künftige Ertragswert eines Unternehmens ermittelt werden, damit der Nachfolger aus den Erträgen nicht nur die im Unternehmen erforderlichen Investitionen, sondern auch seine Zins- und Tilgungszahlungen aus dem Kauf der Unternehmung finanzieren kann. Der Ertragswert beruht auf der Kapitalisierung künftiger Gewinne. Dabei ist der um außerordentliche Faktoren und den kalkulatorischen Unternehmerlohn bereinigte Gewinn zu ermitteln. Ausgangsdaten dafür sind die Betriebsergebnisse der letzten 4 Jahre.

Durchschnitt der Betriebsergebnisse der letzten vier Jahre

- ./. kalkulatorische Kosten (Unternehmerlohn, Miete, Eigenkapitalverzinsung, Abschreibung)
- ./. außerordentliche Erträge (Zuschüsse, nicht abzugsfähige Betriebsausgaben)
- + außerordentliche Aufwendungen (Sonderabschreibungen, Spenden)

Die geschätzten zukünftigen Erträge werden dann mit dem Kapitalisierungszinsfuß, dessen Höhe u. a. von der jeweiligen Risikobeurteilung abhängt, abgezinst. Je höher das Risiko eingeschätzt wird, um so niedriger ist der Kaufpreis. Anders formuliert: Der Ertragswert ist umso höher, je niedriger der Abzinsungsfaktor für die künftigen Erträge ist.

SUBSTANZWERTVERFAHREN

„Was kostet es, das Unternehmen mit seinen Vermögensgegenständen in seinem jetzigen Zustand neu zu errichten?“

Eine weitere Methode zur Errechnung eines Unternehmenspreises ist die Bewertung der Vermögensbestände (Aktiva). Das Anlagevermögen besteht meistens aus Maschinen, Anlagen, Einrichtungen, dem Lagerbestand etc. Die Substanzwertberechnung orientiert sich an den Aufwendungen, die erforderlich wären, um ein Unternehmen gleicher Art zu errichten. Es sind also die Wie-

derbeschaffungskosten für die Vermögensgegenstände anzusetzen. Niemand wird für zwei Unternehmen, die den gleichen Substanzwert haben, aber durch z. B. unterschiedliche Wettbewerbsverhältnisse abweichende Gewinne erzielen, denselben Wert ansetzen.

Substanzwert
= Vermögensgegenstände
./. Schulden

In der Praxis werden Ertragswert- und Substanzwertverfahren meist kombiniert, wobei der Ertragswert zu größeren Teilen den Kaufpreis bestimmt.

Das Multiplikatorverfahren ermittelt den Kaufpreis, indem der Umsatz mit einem branchenüblichen Faktor multipliziert wird.

Abschließend ist festzustellen: Es gibt kein einheitliches Bewertungsverfahren für alle Branchen. Welches Bewertungsverfahren genutzt wird, hängt vom Bewertungszweck, der Unternehmensgröße und dem vorhandenen Datenmaterial ab. Der Unternehmenswert stellt keine feste Größe dar, letztendlich entscheidet der Markt über den Kaufpreis. Der Gründer (Nachfolger) muss die für ihn wirtschaftlich tragbare Methode finden, denn Fehleinschätzungen und damit ein zu hoher Übernahmepreis können existenzbedrohend sein.

RECHTLICHE ASPEKTE

Die Geschäftsübernahme hat gegenüber der Neugründung in aller Regel den Vorteil geringerer Unsicherheiten und Geschäftsrisiken. Andererseits sind bei ihr Haftungsfragen zu berücksichtigen, wenn der Betriebserwerber kraft Gesetzes neben dem Veräußerer für Altschulden aufkommen muss. Zusätzlich sind weitere vertragliche Verpflichtungen und Haftungen auf Übernahme bzw. Verfügungsberechtigung am Betriebsvermögen zu prüfen. Besonderheiten gelten bei Beteiligung an einem Unternehmen / einer Gesellschaft.

Varianten der Betriebsübernahme sind:

- Unternehmenskauf
- Pachtvertrag über ein Unternehmen
- Beteiligung an einem Unternehmen

UNTERNEHMENSKAUF

Der Unternehmenskauf bietet sich an bei dem Erwerb eines Unternehmens „mit allen Aktiva und Passiva“, d. h. mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen (laufende Verträge) und Verbindlichkeiten. Er kommt aber ebenso in Betracht bei Erwerb eines Teilbetriebes und von Anteilen an Gesellschaften (z. B. GbR / KG / GmbH) oder bei Eintritt in ein Einzelunternehmen. Damit der Unternehmenskauf wirksam wird, müssen Veräußerer und Erwerber einen Kaufvertrag schließen. Gesetzlich ist hierfür zwar keine Schriftform vorgegeben, jedoch empfiehlt sie sich dringend zu Beweis Zwecken und zur Vermeidung von Streitigkeiten. Der Kaufvertrag sollte eine vollzählige Aufzählung all dessen enthalten, was Gegenstand des Kaufes sein soll (Inventar, Geschäftswerte, Rechte, Gewährleistungsansprüche u. a.). Zu beachten ist hierbei, dass der Verkäufer entweder Eigentümer der verkauften Gegenstände sein muss oder doch jedenfalls zum Verkauf vom Eigentümer ermächtigt ist. Vollzählig aufzuführen sind auch alle am Übertragungstichtag bestehenden Forderungen und Verbindlichkeiten.

Mietvertrag: Vom Unternehmenskauf zu unterscheiden ist der Abschluss eines Mietvertrages über die vom Vorinhaber genutzten Geschäftsräume. Hierzu wäre ein Anschlussmietvertrag mit dem Vermieter abzuschließen. Sofern Einrichtungsgegenstände übernommen werden, wären diese gegenüber dem Vorinhaber abzulösen.

UNTERNEHMENSPACHT

Nicht selten wird ein Unternehmen, vielleicht um den Generationenwechsel vorzubereiten, verpachtet. Die Pacht eines Unternehmens stellt im Zweifel die Überlassung sämtlicher Sachen und Rechte sowie der wirtschaftlichen Kontakte dar. Das bedeutet allerdings nicht, dass Bezugsbindungsverträge (Bierlieferungsverträge etc.) automatisch übergehen, hierfür ist vielmehr eine entsprechende Vereinbarung notwendig. Bei vollkaufmännischen Unternehmen kann aus der Firmenfortführung eine Haftung für die früheren Verbindlichkeiten des Verpächters resultieren.

Beispiel: Pacht einer eingerichteten Gaststätte. Statt eines Kaufpreises sind deshalb auch nur regelmäßige (monatliche) Pachtzahlungen fällig, allerdings in den verschiedensten Spielarten. Es kommen fixe Beträge, aber auch Umsatz- oder gewinnabhängige Zahlungen in Betracht. Häufig werden auch Indexklauseln vereinbart (z. B. Index der Lebenshaltungskosten aller privaten Haushalte). Erfolg und Gewinn aus dem Unternehmen gehören dagegen allein dem Pächter.

Vorteile der Betriebspacht:

- geringer Kapitalbedarf
- Pachtzahlungen sind Betriebsausgaben
- Pachtzins kann günstiger als der Kapitaldienst sein

Nachteile der Betriebspacht:

- Pächter wird nicht Eigentümer des Unternehmens
- Unternehmen kann vom Pächter nicht als Kreditsicherheit eingesetzt werden
- fehlende Bereitschaft des Verpächters, Investitionen vorzunehmen
- bei Beendigung der Betriebspacht kann es zum Streit über Reparaturkosten kommen



Es empfiehlt sich, in den Vertrag (Unternehmenskauf / -pacht) eine Klausel aufzunehmen, nach der dieser aufschiebend bedingt ist. Bedingung kann der Abschluss des Miet- / Pachtvertrags zwischen Käufer / Pächter und Vermieter / Verpächter sein. Für den Fall des Nichtabschlusses sollte dem Käufer / Pächter ein Rücktrittsrecht eingeräumt werden. Schließlich ist auch an etwaige Wettbewerbsverbote zu denken, also daran, ob der Verkäufer / Verpächter direkt oder indirekt gleichartige Aktivitäten am Ort oder in der Region neu aufnehmen darf.

EINTRITT IN EINZELUNTERNEHMEN / ERWERB EINER BETEILIGUNG

Der Erwerb einer Beteiligung bzw. der Eintritt in ein bestehendes Unternehmen ist nicht selten die Vorstufe für die spätere Gesamtübernahme.

Bei Eintritt in ein bisher selbstständig geführtes Einzelunternehmen wird dies automatisch zu einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Hierzu sollte nach Möglichkeit ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag abgeschlossen werden. Die handwerksrechtlichen Bestimmungen verlangen zwingend die Vorlage eines schriftlichen Gesellschaftsvertrages. Bei Eintritt in eine im Handelsregister eingetragene Einzelfirma ändert sich ebenfalls die Rechtsform, und zwar entweder in eine OHG oder KG.

Hiervon zu unterscheiden ist der **Eintritt in eine Personen- bzw. Kapitalgesellschaft**, auch **Beteiligungserwerb** genannt. Für den Erwerb einer Beteiligung bedarf es der Zustimmung aller Gesellschafter, sofern nicht der Gesellschaftsvertrag etwas anderes vorsieht. Beispielsweise kann er zulassen, dass jeder Gesellschafter frei über seine Geschäftsanteile verfügen, diese also auch frei veräußern kann. Unter diesen Voraussetzungen hätte sich der Gründer nur mit dem jeweiligen Gesellschafter auseinander zu setzen. Anderenfalls muss die Zustimmung aller Gesellschafter bzw. die im Gesellschaftsvertrag vorgesehene qualifizierte Mehrheit vorliegen.

Ebenso wie beim Eintritt in ein Einzelunternehmen ist es unverzichtbar, den Kaufgegenstand und die Modalitäten schriftlich genau zu fixieren. Nur der Erwerb des GmbH-Gesellschaftsanteils bedarf eines in notarieller Form geschlossenen Vertrages.

HAFTUNGSRISIKEN BEI BETRIEBSÜBERNAHME / BETEILIGUNG

Bei Eintritt in ein Unternehmen bzw. Erwerb einer Beteiligung können erhebliche Haftungsrisiken, z. B. für Altschulden der Gesellschaft auftreten, die sehr sorgfältig bedacht sein wollen.

Unproblematisch ist der Eintritt in ein Einzelunternehmen und der Erwerb einer GmbH-Beteiligung. Beim Einzelunternehmen erstreckt sich die Haftung nicht auf (verdeckte oder offene) Altverbindlichkeiten. Der neue Gesellschafter muss deshalb nur für künftige Verbindlichkeiten gerade stehen. Im Falle der GmbH ergibt sich die Haftungsbeschränkung bereits daraus, dass der Gesellschafter jeweils nur für den im Gesellschaftsvertrag festgelegten Kapitalanteil aufzukommen hat. Gleiches gilt für den Kommanditisten bei der Kommanditgesellschaft.

Vorsicht geboten ist demgegenüber bei Erwerb einer im Handelsregister eingetragenen Einzelfirma. Wird die Firma, also der Name des Unternehmens, mit oder ohne Nachfolgezusatz fortgeführt, haftet der neue Inhaber automatisch auch für alle Altschulden. Die Haftung kann nur ausgeschlossen werden durch Bekanntmachung gegenüber den Gläubigern bzw. durch Eintrag ins Handelsregister. Wird dagegen die bestehende Firma nicht fortgeführt, besteht keine Mithaftung; es sei denn, es läge dafür ein besonderer Verpflichtungsgrund vor, etwa wenn die Übernahme der Verbindlichkeiten vom Erwerber in handelsüblicher Weise bekannt gemacht wurde (Kundenrundschriften unter Ankündigung der Geschäftsübernahme „mit allen Aktiva und Passiva“).

Noch höher sind mögliche Haftungsrisiken bei Eintritt in eine Einzelfirma, die dann die Rechtsform einer OHG oder KG annimmt. In diesen Fällen erstreckt sich die Haftung prinzipiell auch auf die Altverbindlichkeiten. Ausnahme: Eine abweichende Vereinbarung wurde im Handelsregister eingetragen oder den Gläubigern mitgeteilt. Bei Eintritt in eine OHG scheidet selbst diese Möglichkeit der Haftungsbeschränkung aus.

Unabhängig von den handelsrechtlichen Vorschriften ist auch die steuerliche Seite zu beachten. Für die betrieblichen Steuern und Steuerabzugsbeträge (Umsatzsteuer, Gewerbesteuer, betriebliche Grund- und Kfz-Steuer, Verbrauchssteuer, aber auch Lohnsteuer) haftet der Erwerber kraft Gesetz unbeschränkt. Voraussetzung ist lediglich, dass die Steuern im Jahr vor der Übereignung entstanden sind und spätestens ein Jahr nach Anmeldung des Betriebes festgesetzt wurden. Schwierig ist häufig die Feststellung, ob Steuerrückstände bestehen. Das Finanzamt unterliegt dem Steuergeheimnis.



Fazit:

Damit die Übernahme und der Eintritt nicht zu einem unkalkulierbaren Risiko werden, ist besondere Sorgfalt auf die genaue Inventarisierung der Schulden und Verbindlichkeiten zu legen. Lassen Sie deshalb durch den Veräußerer eine detaillierte Liste erstellen und verpflichten Sie ihn auf deren Vollständigkeit. Erkundigen Sie sich nach seinen Vermögensverhältnissen. Selbst wenn das Gesetz Ihre Haftung, zum Beispiel im Falle der Firmenfortführung vorschreibt, können Sie sich zumindest im Innenverhältnis gegenüber dem Veräußerer schadlos halten, was Ihnen natürlich dann nichts nutzt, wenn der Verkäufer vermögenslos ist.

Ist der Name bisher nicht im Handelsregister eingetragen, kann es zur Rettung des alten Namens zweckmäßig sein, vor Übertragung noch rechtzeitig die Eintragung im Handelsregister zu veranlassen. Wurde die Eintragung versäumt, darf der neue Inhaber nur unter seinem Vor- und Zunamen, ggf. mit einer Branchen- / Fantasiebezeichnung, im Geschäftsverkehr auftreten.

ACHTUNG,
ACHTUNG!



ERÖFFNUNG UND ANLAUFPHASE

9



9 ERÖFFNUNG UND ANLAUFPHASE

Nach zahlreichen Gesprächen und Verhandlungen, langen Zahlenkolonnen, vielen Berechnungen, etlichen Fahrkilometern, nach Euphorie, Zweifeln und Bestätigung Ihrer Idee kommt schließlich der erste Tag als Unternehmer auf Sie zu.

Planen Sie den Markteintritt und die Geschäftseröffnung präzise. Legen Sie anhand Ihrer Branchenkenntnisse die Stunde „1“ fest. In zahlreichen Einzelhandelsbranchen erzielen die Unternehmer im Herbst bzw. vor Weihnachten die höchsten Umsätze. Wenn Sie von Beginn an in das Saisongeschäft einsteigen, verkürzen Sie die Durststrecke erheblich. Wegen der Vorlaufzeit für Druckereien etc. sollte die Eröffnungswerbung rechtzeitig vorbereitet werden. Die Eröffnungswerbung dient dem Erwecken von Aufmerksamkeit bei der Neueröffnung eines Unternehmens, damit am Eröffnungstag möglichst viele Kunden kommen, um das neue Angebot kennen zu lernen (z. B. Inseratwerbung oder Plakate, die auf die Neueröffnung hinweisen).

Beginnen Sie den Schritt in einen neuen Berufsabschnitt mit einer kleinen Feier, zu der Sie zahlreiche Personen einladen sollten. Prüfen Sie, ob Ihre Geschäftsnachbarn, die Entscheidungsträger bei der Bank, Personen des öffentlichen Lebens, Lieferanten, Ihr Steuerberater, Ihre Freunde und Bekannten einzuladen sind. Vielleicht feiern Sie mit diesen am Nachmittag bzw. Abend vor der eigentlichen Eröffnung und am ersten Tag mit den wünschenswerten zahlreichen Kunden.

Neben schriftlichen Einladungen sollten Sie wichtige Gäste nochmals persönlich ansprechen. Planen Sie für Ihre Eröffnungsveranstaltung Getränke, einen Imbiss und kleine Werbegeschenke ein. Diese Präsente sollten Sie mit einem auffallenden Werbeaufdruck versehen. Denken Sie an praktische Dinge, damit Ihre künftigen Kunden Sie stets vor Augen haben. Dies könnten Mininotizblöcke, der Schlüsselanhänger, Kugelschreiber oder kleine Erzeugnisse (Accessoires) Ihres Betriebes sein.

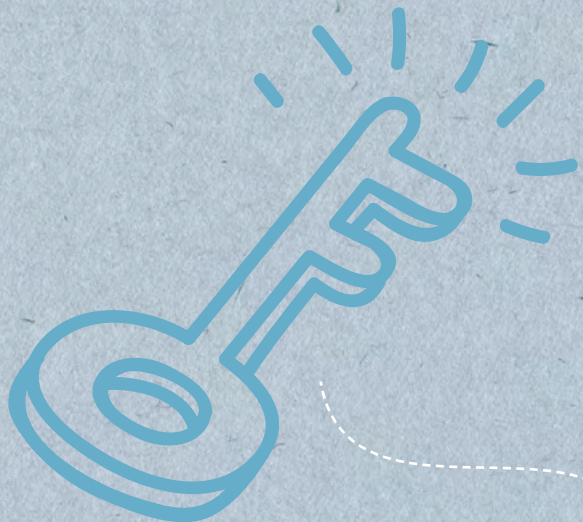
Mit einem gut vorbereiteten kurzweiligen Vortrag oder einer ebensolchen kleinen Präsentation können Sie vielleicht die Historie der Branche oder des übernommenen Geschäftes mit interessanten Dokumenten (alte Kataloge, Rechnungen, Fotos etc.) Ihren Geschäftsfreunden bildlich vor Augen führen. Auch durch ein humorvolles Gedicht mit Dank an die „Heinzelmännchen“ bleiben Sie sicherlich noch lange Zeit bei Gästen und neuen Geschäftsfreunden in

Erinnerung. Eine gute Idee, beinahe ein „Muss“, ist auch immer eine besondere Attraktion; z. B. Verlosungen, Veranstaltungen mit Prominenten, Vorführungen oder Eröffnungsangebote (v. a. im Handel relevant).

WICHTIG: Beachten Sie die oftmals erheblichen Kosten für die Eröffnungswerbung als Investition in die Zukunft Ihres Unternehmens! Die Geschäftseröffnung muss eine „runde Sache“ werden, an die sich die Gäste und Kunden gern erinnern und mit der Sie am Markt einen guten Einstieg schaffen.

10

UNTERNEHMENS- SICHERUNG



10 UNTERNEHMENS SICHERUNG

Endlich selbständig! Doch jetzt geht die Arbeit an Ihrem Unternehmen erst richtig los ...

Den ersten Schritt haben Sie getan – Sie haben Ihr eigenes Unternehmen gegründet. Der Unternehmensstart ist gelungen und Sie schauen zuversichtlich in die Zukunft. Bereiten Sie aber auch frühzeitig Maßnahmen zur Existenzsicherung vor. Besonders junge Unternehmen sind in hohem Maße insolvenzgefährdet. Etwa in den ersten fünf Jahren werden die unternehmerischen Schwierigkeiten offensichtlich durch Engpässe in der Finanzierung verursacht. Auch die oft fehlende Erfahrung mancher Jungunternehmer dürfte eine besondere Gefahr für den Fortbestand des Betriebes darstellen. Bei etwas älteren Unternehmen tragen häufig Anpassungsprobleme bei Marktveränderungen dazu bei.

Unternehmensrelevante Entscheidungen können nur auf Grundlage möglichst umfangreicher Informationen getroffen werden. Regelmäßig werden mithilfe unterjähriger betriebswirtschaftlicher Auswertungen die erreichten Umsätze, die Kosten, die Entwicklung des Betriebsergebnisses, die Handelsspanne, etc. beobachtet und ausgewertet. Somit besteht die Möglichkeit, zeitnah auf Veränderungen des Marktes zu reagieren. Es ist überlebenswichtig, Probleme und ihre Ursachen rechtzeitig zu erkennen, sich auf Veränderungen einzustellen und auch rechtzeitig bei Bedarf externe Unterstützung einzubeziehen.

Damit Sie Ihr Unternehmen stets fest im Griff halten, sollten Sie sicherstellen, dass Sie die gewonnenen Informationen aus der Buchführung, ergänzt um weitere Daten etwa aus der Marktbeobachtung, derart nutzen, um die Unternehmensentwicklung aktiv zu steuern. Es ist sinnvoll und notwendig, ein auf die Unternehmensgröße zugeschnittenes Controlling anzuwenden. Mit verschiedenen Instrumenten können Sie Ihre Unternehmensentwicklung in operativer und strategischer Hinsicht planen, jederzeit auf Grundlage aktueller betriebswirtschaftlicher Zahlen steuern und die Zielerreichung und Kosteneinhaltung regelmäßig kontrollieren.

KRISEN KÜNDIGEN SICH IMMER AN

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Unternehmenskrisen werden nicht nur von außen verursacht, sondern können auch hausgemacht sein. Verschiedene äußere und innere Einflüsse können die Unternehmensentwicklung negativ beeinflussen. Bei wirtschaftlichen Schief lagen ist also der bloße Verweis

auf globale Hindernisse wie eine schlechte gesamtwirtschaftliche Entwicklung, politische Entwicklungen oder Probleme auf den Absatz- oder Beschaffungsmärkten zu kurz gegriffen. Seien und bleiben Sie kritisch sich selbst und Ihrem Unternehmen gegenüber. In vielen Fällen sind es die internen Indikatoren, die für einen schlechten wirtschaftlichen Verlauf hauptsächlich schuldig sind. Der Mangel an unternehmerischer Erfahrung ist dann häufig Ursache des schnellen Scheiterns von jungen Unternehmen.

Verschiedene innerbetriebliche Indikatoren können auf eine sich anbahnende Krise hindeuten; so kann ein sinkender Umsatz an veränderten Kundenbedürfnissen liegen, aber auch an der Qualität der Produkte oder Dienstleistungen und dem damit einhergehenden Ruf des Unternehmens, an falscher oder unzureichender Kundenansprache oder optimierbarem Verkaufsverhalten. Mit der Anpassung potentieller Krisenherde kann eine latente Krise u. U. vermieden werden, die sich etwa in zu hohen Kosten und der absinkenden Umsatzrentabilität niederschlägt. Sinkende Rentabilität führt stets zu einer geringeren Selbstfinanzierungskraft und geht damit zu Lasten von Investitionen in die Zukunft. Werden auch noch die Reserven des Unternehmens angegriffen, droht im Zuge einer Liquiditätskrise im schlimmsten Fall die Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung.

Krisen gehören zum Leben und damit auch zu den Lebensphasen eines Unternehmens dazu und sollten niemanden beirren. Wichtig ist es, sie zu erkennen, um Korrekturen bzw. Veränderungen herbeizuführen.

DIE FOLGENDE ÜBERSICHT ZEIGT MÖGLICHE KRISENURSACHEN IN VERSCHIEDENEN RUBRIKEN AUF:

Person

- mangelhafte fachliche, kaufmännische und / oder unternehmerische Qualifikation
- Mangel an Erfahrungen im Umgang mit Kunden
- Schwierigkeiten mit der Rolle des Unternehmers
- Streit im Team
- familiäre Gründe

Produkt und Markt

- unzureichender Kundennutzen des Produkts / der Dienstleistung
- Unkenntnis über den Zielmarkt bzw. die Zielkunden
- Fehleinschätzungen der Marktentwicklung
- Unkenntnis über die (potentielle) Konkurrenz

- unzulänglicher Absatz von Leistungen oder Produkten (Qualität, Preis, Ersatzprodukte)
- Fehler in der Gestaltung des Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramms
- schlechte Produktkalkulation
- Defizite in der Vermarktung

Strategie

- wenig oder keine Planung der Unternehmensentwicklung
- Fehlentscheidungen bei der Standortwahl
- Probleme beim Finden von geeignetem Personal
- Fehler bei der Besetzung von Führungspositionen
- einseitige Bindung an Lieferanten

Finanzen

- zu wenig Eigenkapital, fehlende Rücklagen
- unzureichende Rentabilität aufgrund einer zu hohen Kostenbelastung
- mangelhafte Liquiditätsplanung
- Mängel im Rechnungswesen
- Mängel im Mahnwesen mit verspäteten Zahlungen und Forderungsausfällen sowie schlechte Absicherung dagegen
- unzureichende Vorbereitung auf Bankgespräche

Die Erfahrung zeigt, dass nach dem eigentlichen Start viele Probleme auftreten. Um Existenz gefährdende Unternehmenskrisen zu vermeiden, sollten Sie Früherkennung betreiben. Erkennen Sie eine mögliche Krise rechtzeitig, so können Sie die richtigen Konsequenzen ziehen. Wenn Krisenherde erkannt werden, egal in welcher Phase, so gilt es zu handeln, denn Unterlassen und Abwarten wäre dann der riskantere Weg.

MIT CONTROLLING KRISEN VERMEIDEN

Der Kaufmann sollte stets unter der Maxime der kaufmännischen Vorsicht handeln, um Risiken vom Unternehmen bestmöglich fernzuhalten. Dies kann durch die Integration eines Controllingsystems in das Unternehmen erreicht werden. Dieses sollte in der Dimension besonders bei Gründern für kleine Unternehmen zugeschnitten sein, damit die entstehenden Kosten in einem guten Verhältnis zum dadurch abgewendeten Risiko stehen. Solch ein Controllingssystem kann modular auf der Verwendung mehrerer Instrumente aufbauen. Es sollte darauf geachtet werden, dass eine zeitlich ganzheitliche Betrachtung mit den Controllinginstrumenten erfolgt, also die Bewertung des Istzustandes des Unterneh-

mens im Hinblick auf kurzfristige, mittelfristige und langfristige Unternehmensführung. Man spricht von operativem und strategischem Controlling, wobei das operative Controlling die kurz- bis mittelfristige Sicht und das strategische Controlling die mittel- bis langfristige Perspektive abdeckt.

OPERATIVES CONTROLLING

Beim operativen Controlling werden üblicherweise die aus der Buchhaltung ermittelten Istwerte herangezogen und unter dem Blickwinkel der Rentabilität aufbereitet.

Dies beginnt bei der Deckungsbeitragsrechnung im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung, um die Rentabilität einzelner Produkte und Dienstleistungen zu kalkulieren und spannt sich bis zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des gesamten Unternehmens oder Unternehmensteils.

Die permanente Überprüfung der gesetzten Ziele mit den erreichten Ergebnissen, also die Soll-Ist-Kontrolle, legt einen Grundstein für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Zugleich können Abweichungen von der Zielstellung schnell erkannt und die Ursachen dafür analysiert werden. Grundlage eines jeden Controllingsystems ist neben einer durchdachten Geschäftsplanung, die auch über die Jahre rollierend fortgeschrieben wird, ein gut funktionierendes Rechnungswesen, das zeitnah alle wichtigen Unternehmensdaten zur Verfügung stellt.

Weiterhin bilden Kennzahlensysteme die Möglichkeit, sowohl die Entwicklung im Unternehmen an Verhältnissen buchhalterischer Größen abzulesen als auch im unternehmensübergreifenden Branchenvergleich den eigenen Standort zur Konkurrenz abzustecken. Man spricht bei letztgenanntem oft von Benchmarking, also der Gegenüberstellung des eigenen zum branchendurchschnittlichen Unternehmen, was allerdings im Rahmen der strategischen Betrachtung angewendet wird. Kennzahlen sind i. d. R. Quoten von Werten aus Gewinn- und Verlustrechnung bzw. ggf. Bilanz. Exemplarisch seien die Umsatzrentabilität (Betriebsergebnis : Umsatzerlöse) oder die Arbeitsproduktivität (Ausbringungsmenge : Ressourceneinsatz) genannt. Unter den Gesichtspunkten von Finanzierung und Investition der Mittel ist die Ermittlung des (erweiterten) Cashflows (dt. Kassenfluss) sinnvoll, womit eine Größe zur Beurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens ermittelt wird. Die Kennzahlen können als Einzelwerte betrachtet oder in einem komplexeren Kennzahlensystem verarbeitet werden (exemplarisch: Du-Pont-Schema).

Auch fallen Maßnahmen zur Kostensenkung und damit Effizienzsteigerung unter das operative Controlling. Im Rahmen der Produktvor- und Produktnachkalkulation etwa kann die Deckungsbeitragsrechnung, Break-even-Analyse (Gewinnschwellenermittlung) oder Bestellmengenoptimierung bzw. absatzseitig die Auftragsgrößenanalyse angewendet werden.

Bei einer ausreichend komplexen Unternehmensstruktur kann auch ein Vertriebscontrolling ein Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument für die umsatzbestimmenden Vertriebsaktivitäten sein. Hieraus können, wie im Übrigen auch aus anderen Controllinginstrumenten, Anreizsysteme zur Steuerung der Mitarbeiter entwickelt werden.

Diese Aufzählung ist nicht abschließend, so dass entsprechend auch andere Methoden ergänzend oder ersetzend verwendet werden können.

STRATEGISCHES CONTROLLING

Neben der kurz- und mittelfristigen Erfolgskontrolle ist insbesondere das strategische Controlling von großer Bedeutung. Hierbei wird in die Zukunft geblickt und eine Abschätzung der Erfolgspotentiale vorgenommen. Auf Grundlage dieser Abschätzungen kann eine strategische Unternehmensplanung erstellt werden, welche zur langfristigen Sicherung des Unternehmens beiträgt.

Im Gegensatz zum operativen Controlling, welches Daten aus der Finanzbuchhaltung des Unternehmens auswertet, blickt das strategische Controlling auf abstraktere Größen aus der Umwelt des Unternehmens, um Stärken und Schwächen sowie Risiken und Potentiale zu eruieren. Damit ist auch schon ein erstes Instrument beschrieben, nämlich die Stärken- und Schwächenanalyse, die erweitert um die Betrachtungsgrößen Chancen und Risiken auch als SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) bezeichnet wird.

Um diese Betrachtungsgrößen bewerten zu können, sind vorher weitere Untersuchungen nötig. Dabei werden sowohl das Unternehmen im Inneren betrachtet als auch die Stellung des Unternehmens in Bezug auf die Umwelt bzw. beide in Kombination.

Allen voran ist es notwendig zu wissen, was die Kunden erwarten. Hierbei ist kritisch zu hinterfragen, welche Nutzen die Kunden vom eigenen Produkt oder der eigenen Dienstleistung haben. Wer keine attraktiven Produkte oder Dienstleistungen anbietet, findet keine oder nur wenige Kunden. Umgekehrt kann man auch

viele aktive Kunden haben, sich aber aufgrund der demographischen Struktur der Kundschaft in Gefahr bringen. Kurzum es kann gut sein, dass aufgrund von Überalterung die Laufzeit Ihres Produktes sehr endlich ist, weil jüngere Käuferschichten daran kein Interesse finden. In der Konsequenz heißt das, dass eine umfassende Analyse der Kundenstruktur und Kundenerwartungen für die strategische Ausrichtung nötig sind. Diese Kundenanalyse sollte sowohl auf internen Zahlen als auch auf empirischen Werten aus Kundenbefragungen heraus basieren.

Anschließend bietet sich es an, die Märkte zu erforschen, auf denen man tätig ist. Wichtig hierbei ist allen voran die Analyse der Konkurrenz, denn ohne Kenntnis der Wettbewerber und deren Marktanteile, Produkte und Potentiale kann keine eigene nachhaltige Strategie entwickelt werden. Bei der Konkurrenzanalyse können individuell Einflussfaktoren wie Umsatz, Kundennähe, Produktqualität, Preispolitik u. a. definiert werden, die für den jeweiligen Konkurrenten als auch für das eigene Unternehmen ausgewertet werden. Hier schließt sich der thematische Kreis mit dem oben erwähnten Benchmarking, nämlich dass sowohl Kennzahlen als auch weitere Faktoren eine Positionsbestimmung des Unternehmens im Wettbewerb erlauben.

Die Konkurrenz ist aber nur eine weitere Einflussgröße, von der Erfolg oder Misserfolg abhängen. Schließlich werden dann auch die Produkte bzw. Dienstleistungen analysiert, die sich in Qualität und/oder Preis von der Konkurrenz abheben sollten. Als Instrument bietet sich etwa die Produktlebenszyklusbetrachtung an, in der die Angebote des Unternehmens in die Phasen von Einführung, Wachstum über Reife bis Degeneration eingeordnet werden. Hat man dies getan, kann die Verwendung einer sog. BCG-Matrix erfolgen. Dabei werden Produkte oder auch ganze Geschäftsfelder hinsichtlich Marktwachstum und relativem Marktanteil in einer Matrix positioniert. Anhand der Position kann man ableiten, wie mit dem Produkt oder Geschäftsfeld zu verfahren ist, denn kein Produkt verkauft sich ewig in unveränderter Form. Hier findet sich übrigens die Einordnung nach Produktlebenszyklen auch wieder.

Die Fülle von Analysemethoden ist sehr groß, so dass nur einige wenige, für kleine und mittlere Unternehmen praktikable, angeführt sind. Wichtig ist, dass für das jeweilige Unternehmen passende Methoden gefunden werden, die geeignet sind, die Unternehmensentwicklung ausgehend von der Planung über die Erfolgskontrolle hin zur strategischen Kurskorrektur betrachten zu können, so dass die Planung eine rollierende und weitsichtige Fortschreibung erfährt.

NOTFALLVORSORGE

Oft unterschätzt, jedoch ebenso wichtig ist eine Planung für die Betriebsführung im Notfall. Die wenigsten inhabergeführten Unternehmen haben eine vorbereitete Strategie für die Risiken Tod oder Handlungsunfähigkeit (durch Unfall oder Krankheit) des Unternehmers.

Vorsorge und Vorbeugung mit einem Notfallplan gehören zu einem ganzheitlichen Risikomanagement. Ein Handbuch für den Notfall sollte zu den grundsätzlichen Vorsorgemaßnahmen eines jeden Unternehmers gehören. Ein einmal erstelltes Handbuch sollte spätestens alle zwei Jahre aktualisiert bzw. an die veränderten Bedingungen angepasst werden.

DAS NOTFALLHANDBUCH SOLLTE AUF FOLGENDE ASPEKTE EINGEHEN UND REGELUNGEN TREFFEN:

1. Regelungen zur kontinuierlichen Weiterführung des Unternehmens

- zu benachrichtigende Personen oder Institutionen
- Testament oder sonstige Erbregelungen, Ehevertrag
- erteilte Vollmachten (Patientenverfügung, Betreuungsverfügung, Handlungsvollmacht, Generalvollmacht)
- Benennung einer geregelten Stellvertretung bzw. eines Krisenstabes zur Weiterführung des Betriebes (Funktion und Aufgaben)
- Finanzen: Konten, Darlehen und deren Besicherung, Beteiligungen
- Aufstellung vorhandener Versicherungen (Versicherung, Ansprechpartner, Meldepflichten)

2. Mitgliedschaften

3. Verträge

4. Betriebliche Daten

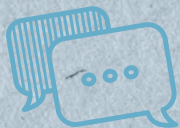
- Aufstellung wichtigster Lieferanten und Kunden
- Ausweisung der wichtigsten Projekte

5. Zugangsvoraussetzungen

- EDV-Passwörter, PIN
- Schlüsselverzeichnis
- Beachten Sie, dass Sie im Ernstfall Ihren nächsten Verwandten und Erben

eine hohe Last und ein hohes persönliches Risiko aufbürden, wenn kein Plan zur Weiterführung existiert. Bedenken Sie auch erbrechtliche Konsequenzen, wenn Sie eine komplexe Familiensituation haben.

11



HALLO,
WIE KANN
ICH IHNEN
HELLEN?

LEISTUNGEN DER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN



11 LEISTUNGEN DER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN

Die Industrie- und Handelskammern nehmen verschiedenste Aufgaben für ihre Mitgliedsunternehmen wahr, welche sich in

1. **Interessenvertretung der Wirtschaft,**
2. **hoheitliche Aufgaben und**
3. **Dienstleistungen**

unterteilen.

Unter die **Interessenvertretung** fallen alle Tätigkeiten hinsichtlich der Einflussnahme auf die Gestaltung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen für Unternehmen, z. B. die Einwirkung auf die Gestaltung der Förderungen im Freistaat Sachsen. Die Industrie- und Handelskammern vertreten des Weiteren die Interessen der Mitglieder gegenüber Kommunen, der Landesregierung, der Bundespolitik und der Öffentlichkeit. Bei Gesetzes- und Ordnungsänderungen, welche die gewerbliche Wirtschaft betreffen, werden die Industrie- und Handelskammern regelmäßig gehört.

Leistungen im Rahmen der **hoheitlichen Aufgaben** sind vom Staat an die Industrie- und Handelskammern übertragene Aufgaben, diese umfassen unter anderem:

- Organisation der Aus- und Weiterbildung sowie der Abschlussprüfungen
- die Ausfertigung von Beglaubigungen / amtlichen Außenhandelsdokumenten
- Bestellung von Sachverständigen und Informationen zu Bauleitplänen.

Die **Dienstleistungen** umfassen u. a. praxisnahe, individuelle und fachkundige Beratungen

- zu Fragen der Existenzgründung, zu Rechtsformen und Unternehmensführung
- zu Finanzierungsfragen und Fördermöglichkeiten
- zu rechtlichen und steuerrechtlichen Fragestellungen
- zu betriebswirtschaftlichen und branchenbezogenen Themen
- zu Fragen der digitalen Markterschließung, digitaler Geschäftsmodelle, Prozessdigitalisierung und IT-Sicherheit
- zu Innovationen, Patenten und Marken, Produktkennzeichnungspflichten sowie der Kooperationsvermittlung
- zum betrieblichen Umweltschutz, Abfallentsorgung, Verpackungen, Energieeffizienz und Erneuerbarer Energien
- zu dem Thema Unternehmensnachfolge

Hinweis: Nähere Informationen zum Nachfolgeprozess können Sie in der aktuellen Broschüre „Gemeinsam umsetzen“ der sächsischen Industrie- und Handelskammern nachlesen und anhand von Checklisten die Nachfolge strukturieren. Ebenso wird ein Notfallhandbuch zur strukturierten Erfassung wichtiger Daten Ihres Unternehmens angeboten.

Darüber hinaus finden Sie Ihre IHK-Geschäftspartner

- über das Firmeninformationssystem FIS (www.firmen-in-sachsen.de)
- in Europa über das Enterprise Europe Network (EEN), in welchem die Industrie- und Handelskammern aktiv sind (www.een.ec.europa.eu)

Das umfangreiche und qualifizierte Leistungsangebot der Industrie- und Handelskammern kann von allen zukünftigen und bestehenden Mitgliedsunternehmen unkompliziert genutzt werden, indem die jeweils zuständige Kammer kontaktiert wird. Zudem können die IHKs als Mitglieder des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) auf das gesamte Know-how der Partnerkammern in Deutschland und der Auslandshandelskammern weltweit zurückgreifen.



LEISTUNGEN DER HANDWERKS- KAMMERN



12

12 LEISTUNGEN DER HANDWERKSKAMMERN

Hoheitliche Aufgaben

- Führen der Handwerksrolle und des Verzeichnisses der zulassungsfreien und handwerksähnlichen Gewerbe sowie der Lehrlings- und Umschülerrolle / Bearbeitung und Erteilung von Ausnahmegenehmigungen und Ausübungsberechtigungen
- Rechtsaufsicht über Innungen und Kreishandwerkerschaften
- Sachverständigenwesen
- Gesellen-, Meister- und Fortbildungsprüfungen
- Interessenvertretung

Serviceangebot

Alle Handwerker und die, die es werden wollen, können das Serviceangebot ihrer Handwerkskammer vor Ort nutzen. Sie erhalten Beratung z. B.

- zu betriebswirtschaftlichen Fragen
 - Existenzgründung
 - Betriebsübergabe / -übernahme
 - Beratung zu Finanzierung, Marketing, Kalkulation, Personalwesen, Betriebsanalysen und betrieblichen Liquiditätsproblemen, Rechtsformen
- zu Rechtsgrundlagen und Anforderungen auf dem Gebiet des Umweltschutzes, der Energieeffizienz, möglichen Fördermitteln und Standortfragen (Bauleitplanung)
- zu außenwirtschaftlichen Fragen / Auslandskooperationen
- zu Messen und Ausstellungen und die Vermittlung von Gemeinschaftsständen
- zum Technologietransfer
 - Qualitätsmanagement, CE-Kennzeichnung, Kommunikation
 - neue Technologien und Produkte, Patentanmeldung / Gebrauchsmusterschutz
- zum Thema Ausbildung / Förderung

Mitgliedsbetriebe können darüber hinaus eine Rechtsberatung, z. B. zum Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Gesellschaftsrecht, zum Immobilien-, Werkvertrags- und Baurecht, zum Arbeits- und Sozialrecht und zu Betriebsnachfolgen, nutzen.

Als weitere Leistungen können fachliche Stellungnahmen zur Gewährung öffentlicher Fördermittel, der Bereich Aus- und Weiterbildung, die Fachkräftebörse und Unternehmensbörse genannt werden.

13



IHR KONTAKT



GUTEN TAG

13 IHR KONTAKT IN DEN IHKS UND HWKS ZU GRÜNDUNG UND SICHERUNG

Ansprechpartner im Direktionsbezirk Chemnitz	
Industrie- und Handelskammer Chemnitz Straße der Nationen 25 09111 Chemnitz	www.chemnitz.ihk24.de Tel.: (0371) 6900-0 Fax: (0371) 6900-1333 chemnitz@chemnitz.ihk.de
Region Erzgebirge Geysersdorfer Straße 9a 09456 Annaberg-Buchholz	Tel.: (03733) 1304-0 Fax: (03733) 1304-194120 annaberg@chemnitz.ihk.de
Region Mittelsachsen Chemnitzer Straße 40 09599 Freiberg	Tel.: (03731) 79865-0 Fax: (03731) 79865-195101 freiberg@chemnitz.ihk.de
Regionalkammer Plauen Friedensstraße 32 08523 Plauen	Tel.: (03741) 214-0 Fax: (03741) 214-3102 plauen@pl.chemnitz.ihk.de
Regionalkammer Zwickau Äußere Schneeberger Straße 34 08056 Zwickau	Tel.: (0375) 814-0 Fax: (0375) 814-192565 zwickau@z.chemnitz.ihk.de
Handwerkskammer Chemnitz Hauptgeschäftsstelle Chemnitz Limbacher Straße 195 09116 Chemnitz	www.hwk-chemnitz.de Tel.: (0371) 5364-0 Fax: (0371) 5364-222 info@hwk-chemnitz.de
Handwerksrolle/ Eintragungsvoraussetzungen:	rolle@hwk-chemnitz.de

Betriebsberater	beratung@hwk-chemnitz.de Tel.: (0371) 5364206
Beratungsstelle Freiberg Mühlweg 5 09599 Freiberg	Tel.: (03731) 34967 Fax: (03731) 774393
Außenstelle Aue Bahnhofstraße 9 08280 Aue	Tel.: (03771) 23651 Fax: (03771) 258816
Beratungsstelle Zwickau Bachstraße 32 08056 Zwickau	Tel.: (0375) 787056 Fax: (0375) 787811
Außenstelle Plauen RähnisträÙe 19 08523 Plauen	Tel.: (03741) 160516 Fax: (03741) 160552

Ansprechpartner im Direktionsbezirk Dresden	
Industrie- und Handelskammer Dresden Hauptgeschäftsstelle Dresden Langer Weg 4 01239 Dresden	www.dresden.ihk.de Tel.: (0351) 2802-0 Fax: (0351) 2802-280 service@dresden.ihk.de
GründerService	Tel.: (0351) 2802-444 existenzgruendung@ dresden.ihk.de
Geschäftsstelle Bautzen Karl-Liebnecht-StraÙe 2 02625 Bautzen	Tel.: (03591) 3513-00 Fax: (03591) 3513-20 service.bautzen@ dresden.ihk.de

<p>Geschäftsstelle Görlitz Jakobstr. 14 02826 Görlitz</p>	<p>Tel.: (03581) 4212-00 Fax: (03581) 4212-15 service.goerlitz@dresden.ihk.de</p>
<p>Geschäftsstelle Kamenz Haydnstraße 2 01917 Kamenz</p>	<p>Tel.: (03578) 3741-00 Fax: (03578) 3741-20 service.kamenz@dresden.ihk.de</p>
<p>Geschäftsstelle Zittau Bahnhofstraße 30 02763 Zittau</p>	<p>Tel.: (03583) 5022-30 Fax: (03583) 5022-40 service.zittau@dresden.ihk.de</p>
<p>Regionalbüro Riesa Bahnhofstraße 8a 01587 Riesa</p>	<p>Tel.: (03525)-5140-56 Fax: (03525) 5139-97 service.riesa@dresden.ihk.de</p>
<p>Handwerkskammer Dresden Am Lagerplatz 8 01099 Dresden</p>	<p>www.hwk-dresden.de Tel.: (0351) 4640-30 Fax: (0351) 4719188 info@hwk-dresden.de</p>
<p>Handwerksrolle / Eintragungsvoraussetzungen:</p>	<p>Tel.: (0351) 4640-455</p>
<p>Betriebsberater</p>	<p>Tel.: (0351) 4640-931</p>
<p>StarterCenter Dresden</p>	<p>Tel.: (0351) 4640-444</p>
<p>Außenstelle Görlitz Melanchthonstraße 19 02826 Görlitz</p>	<p>Tel.: (03581) 407171 Fax: (03581) 407171</p>

Ansprechpartner im Direktionsbezirk Leipzig	
<p>Industrie- und Handelskammer zu Leipzig</p> <p>Hauptgeschäftsstelle Leipzig Goerdelerring 5 04109 Leipzig</p>	<p>www.leipzig.ihk.de</p> <p>Tel.: (0341) 1267- 0 Fax: (0341) 1267-1425 info@leipzig.ihk.de</p>
<p>StarterCenter Leipzig</p>	<p>Tel.: (0341) 1267-1222 Fax: (0341) 1267-1126</p>
<p>Regionale Betreuung Landkreis Leipzig</p> <p>Regionalbüro Grimma Karl-Marx-Str. 8 04668 Grimma</p> <p>Regionalbüro Borna Im Landratsamt des Landkreises Leipzig Stauffenbergstraße 4 04552 Borna</p>	<p>Tel.: (03437) 760445 Fax: (03437) 760448 lk-leipzig@leipzig.ihk.de</p> <p>Tel.: (03433) 248219 Fax: (03433) 248229 lk-leipzig@leipzig.ihk.de</p>
<p>Regionale Betreuung Landkreis Nordsachsen</p> <p>Regionalbüro Delitzsch „Haus der Wirtschaft“ August-Bebel Str. 2 04509 Delitzsch</p> <p>Regionalbüro Torgau - „Haus des Handwerks“ Breite Str. 19 04860 Torgau</p>	<p>Tel.: (034202) 34944 Fax: (034202) 34945 lk-nordsachsen@leipzig.ihk.de</p> <p>Tel.: (03421) 703086 Fax: (03421) 703987 lk-nordsachsen@leipzig.ihk.de</p>

<p>Handwerkskammer zu Leipzig</p> <p>Hauptgeschäftsstelle Leipzig Dresdner Straße 11-13 04103 Leipzig</p>	<p>www.hwk-leipzig.de</p> <p>Tel.: (0341) 2188-0 Fax: (0341) 2188-499 info@hwk-leipzig.de</p>
<p>Handwerksrolle/ Eintragungsvoraussetzungen</p>	<p>Tel.: (0341) 2188-210 recht@hwk-leipzig.de</p>
<p>Betriebsberater</p>	<p>Tel.: (0341) 2188-301 wifoe@hwk-leipzig.de</p>
<p>Regionale Betreuung Landkreis Leipzig</p> <p>Schulstr. 67 04668 Grimma</p>	<p>Tel.: (03437) 9113-85 Fax: (03437) 9113-88</p>
<p>Regionale Betreuung Landkreis Nordsachsen</p> <p>Kirchplatz 1 04758 Oschatz</p>	<p>Tel.: (03435) 9876-49 Fax: (03435) 9876-50</p>

14



CHECKLISTEN UND HINWEISE



GUT ZU
WISSEN

14 CHECKLISTEN UND HINWEISE



Bin ich ein Gründertyp?

Wichtige Überlegungen vor einer Existenzgründung. Zu Beginn einer jeden Existenzgründung steht eine Idee. Sie muss vorhanden sein, bevor Sie weitere Schritte unternehmen. Finden Sie heraus, was Ihre Idee wirklich wert ist und wie Sie diese erfolgreich in die Praxis umsetzen können. **Auch die Person des Gründers spielt eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Umsetzung.**

Fachliche Eignung	JA	NEIN
Ist meine Ausbildung für den Beruf ausreichend?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kann der fehlende Bildungsstand aufgeholt werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werden für mein berufliches Vorhaben bestimmte fachliche Vorkenntnisse, Zugangsvoraussetzungen gefordert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen bestimmte Prüfungen abgelegt werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reichen meine kaufmännischen Kenntnisse, um ein Unternehmen leiten zu können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kann ich mir das fehlende Wissen aneignen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Eignung	JA	NEIN
Gelingt es mir oft, die Umgebung für meine Ideen und Pläne zu begeistern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein Gefühl für die Bedürfnisse meiner Mitmenschen und kann auf Sie eingehen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schwierige Aufgaben sind für mich eine Herausforderung, vor der ich nicht zurückschrecke?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin entscheidungsfreudig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich setze mir gern eigene Ziele und verfolge diese ohne äußeren Druck?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mir vorstellen, bis spät in die Nacht und am Wochenende zu arbeiten und auf ein erhebliches Maß an Freizeit, Urlaub und Familienleben zu verzichten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In stressigen Situationen bleibe ich gelassen und lasse mich nicht so schnell aus der Ruhe bringen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gesundheitlich fit für die gewählte Aufgabe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gehe auch mal ein Risiko ein und wage Dinge, deren Ende ungewiss ist?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Misserfolge entmutigen mich nicht, sondern spornen zu neuen Taten an?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein persönlicher Freiraum und die Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen, sind mir sehr wichtig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Einstellung der Familie

JA **NEIN**

Meine Familie weiß von meinen Plänen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von dort kann ich mit Zustimmung für meine Vorhaben rechnen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man wird mich in der Aufbauphase unterstützen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Familie ist bereit, für einige Zeit auf die gewohnten Annehmlichkeiten wie Urlaub, Ausflüge, Hobby zu verzichten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist allen klar, dass wir uns ein wenig einschränken müssen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von der Familie (Eltern, Schwiegereltern) kann ich mit Unterstützung (auch Geld) rechnen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sie haben die meisten Fragen mit „Ja“ beantwortet? Dann gehören Sie zu denen, die über eine ausgeprägte Machermentalität verfügen. Generell gilt: Je mehr Fragen Sie bejaht haben, desto besser sind Sie geeignet, ein Unternehmen zu gründen. Haben Sie jedoch bei mehr als der Hälfte ein Nein notiert, sollten Sie sich noch einmal gründlich überlegen, ob Ihnen die Unternehmerrolle wirklich liegt.



Unternehmenskonzept zur Existenzgründung

Ein sorgfältig ausgearbeitetes Unternehmenskonzept ist die Grundlage für Ihren erfolgreichen Start in die Selbstständigkeit. Es hilft Ihnen, die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten Ihres Vorhabens richtig einzuschätzen. **Eine präzise Beschreibung des Vorhabens bildet den Kern jedes Konzeptes.** Darin sollten Sie so kurz wie möglich, aber auch so ausführlich wie nötig, die wesentlichen Elemente Ihrer Geschäftsidee in **verständlicher Form** zusammenfassen. **Machen Sie deutlich, welche besondere Zielsetzung Sie haben und inwieweit Sie sich von der Konkurrenz abheben.**

Tipp:

Haben Sie die wichtigsten Aspekte Ihres Vorhabens nachvollziehbar auf den Punkt gebracht? Verzichten Sie auf zu weitschweifige Darstellungen. Nur in besonderen Fällen, beispielsweise bei innovativen oder bisher unbekanntem Geschäftsideen, empfiehlt es sich, zusätzliche Hintergrundinformationen (z. B. Presseberichte, Studien etc.) beizufügen.

Wenn Ihre Konzeption überzeugt und Ihre unternehmerische Qualifikation gewährleistet, sie erfolgreich umzusetzen, wird auch die Finanzierungsfrage mit Sicherheit gelöst werden können.

Folgende Inhalte sollten in einer Konzeption herausgearbeitet werden:

Zur besseren Darstellung kann die Beantwortung der angeführten Fragen helfen.

1. ZUSAMMENFASSUNG

- Unter diesem Abschnitt wird eine Zusammenfassung des gesamten Unternehmenskonzepts aufgeführt. Es empfiehlt sich, diese erst zum Schluss zu schreiben, denn die groben Investitionszahlen aus Finanzbedarf sollten hier aufgeführt werden. Machen Sie hier auch klar, mit welcher Anlaufzeit Sie bis zum Erreichen der Gewinnschwelle rechnen. Wichtig ist auch – so unangenehm es auch sein mag – sich mit einem möglichen Scheitern der Unternehmensgründung auseinander zu setzen, denn über Erfolg oder Misserfolg entscheidet letztendlich allein der Markt.

2. VORHABENSBSCHREIBUNG

- *Formulierte Geschäftsidee* - Wie ist die Idee kurz und nachvollziehbar zu beschreiben? Was ist Ihr Unternehmensziel?
- *Beschreibung des angebotenen Produkt- und Leistungsprogramms*
In welcher Branche möchten Sie gründen?
Welche Ziele sollen mit dem Projekt erreicht werden?
An welche Kapazitäten ist gedacht?
Welche Chancen und Risiken sehen Sie?

3. MARKT UND MARKETING

- **Erläuterung der Markt- und Branchensituation / Konkurrenzsituation**

Gibt es Ihr Angebot bereits auf dem Markt oder decken Sie eine Marktlücke, Marktnische ab? (Markteinschätzung, Bedarfsanalyse)

Welche Konkurrenzbetriebe gibt es?

Was unterscheidet Ihr Produkt von anderen? (Kundennutzen, Alleinstellungsmerkmal, Stärken / Schwächen der Mitbewerber)

Welche Qualität bzw. welchen Service haben Sie vorgesehen?

- **Zielgruppe des Unternehmens**

Gibt es bestimmte Personengruppen / Zielgruppen, denen Ihre Leistung angeboten werden soll? (z. B. Altersgruppen, Berufsgruppen)

Wie viel können diese Personengruppen ausgeben? (Kaufkraft, spez. Kundenwünsche)

- **Darstellen der Marketing- und Vertriebsmaßnahmen**

Welche Preisvorstellungen haben Sie für Ihr Angebot?

Welchen Nutzen haben diese potenziellen Kunden von Ihrem Angebot?

Wie wollen Sie diese Personengruppen erreichen?

- **Kooperationspartner**

Was machen Sie selbst und was müssen Sie zukaufen?

Bestehen Kooperationen mit Unternehmen, die bereits am Markt sind?

4. STANDORTBESCHREIBUNG

- **Standortanalyse**

Welcher Standort wurde für das Unternehmen / Geschäft gewählt?

(z. B. Gewerbepark, Einkaufszentrum, Stadtrand, Industriegebiet)

Wahl der Betriebsräume – eigenes Grundstück, Miet-/Pacht-/Kaufverträge?

Wie ist das Unternehmen am Standort zu erreichen? (Verkehrsanbindung)

Welche Wettbewerber existieren bereits im näheren bzw. weiteren Umfeld?

Ist ggf. eine Geschäftserweiterung möglich?

5. RECHTLICHE GRUNDLAGEN

- **Zulassungserfordernisse**
Bestehen für die Ausübung der Tätigkeiten Erlaubnis- oder Zulassungserfordernisse, u. U. Sach- oder Fachkundenachweis?
- **Angaben zur Rechtsform des zukünftigen Unternehmens**
In welcher Rechtsform soll die Gründung des Unternehmens / Geschäftserfolgen (z. B. Einzelfirma, Personen- oder Kapitalgesellschaft)?
Begründung und Beschreibung der Unternehmensform
- **Weitere rechtliche Aspekte**
Sind mit der Aufnahme Ihrer gewerblichen Tätigkeit bestimmte wirtschafts- und ordnungsrechtliche Vorschriften zu beachten?
(Marken- und Wettbewerbsrecht; Kauf- und Gewährleistungsrecht, ...)

6. BETRIEBSWIRTSCHAFT / ORGANISATION

- **Personalplanung**
Qualifikation, Arbeitsverträge, Vergütung, Schulung und Weiterbildung, ...
- **Controlling**
Konzeption der Betriebs-, Finanz- und Lohnbuchhaltung, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, Mahnwesen, Kalkulation, ...
- **Sonstiges**
geplante Maßnahmen in Forschung und Entwicklung, Innovationen, Patente- und Lizenzen, Umwelt, Versicherungen, ...

7. ANGABEN ZUM GRÜNDER

- Unter diesem Punkt werden Ihre Eigenschaften als Gründer dargelegt, die für die Unternehmensgründung von entscheidender Bedeutung sind. Wichtig sind dabei nicht nur berufliche Fähigkeiten, sondern auch persönliche Fähigkeiten und Bedingungen.
- Stellen Sie kurz dar, warum Sie sich für eine selbstständige Tätigkeit entschieden haben und warum Sie dieses Unternehmen gründen wollen. Legen Sie auch dar, welche Fähigkeiten Sie für diese Tätigkeit mitbringen (tabellarischer Lebenslauf, Qualifikationsnachweise, Referenzen, besondere Stärken, ...)

8. FINANZIERUNG

◦ Preisgestaltung

Welche Preisstrategie ist für Ihr Unternehmen sinnvoll?

Wie sind in Ihrer Branche die Preisvorstellungen der Großkunden?

(Handelsketten / einflussreiche Produktionsbetriebe)

Sind besondere Lieferungs- und Zahlungsbedingungen der Abnehmer zu akzeptieren?

Tipp:

Die Preisgestaltung orientiert sich an zwei wichtigen Grundsätzen

Selbstkostenpreis: Der Preis soll die Kosten decken.

Marktpreis: Der Preis soll konkurrenzfähig sein.

◦ Planung der Ausgaben für Investitionen in der Gründungsphase

Welche Ausgaben für geringwertige Wirtschaftsgüter und Investitionen werden im Unternehmen in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich benötigt? Wie werden diese Ausgaben finanziert?

◦ Kapitalbedarfsplan

Grundstücke, Gebäude, Einrichtungen, EDV-Anlagen, Geräte, Maschinen, Fahrzeuge, Geringwertige Wirtschaftsgüter, erstes Warenlager, ...

Tipp:

*In der Gründungsplanung sollten Gründungskosten und Kosten für die private Lebens- und Haushaltsführung mit geplant werden. **(Was benötige ich, um mein Unternehmen morgen zu starten und mindestens ½ Jahr zu überstehen?)***

- **Finanzierungsplan**

Welche der Finanzierungsquellen sind bereits sicher?

- **Umsatz- und Ertragsvorschau**

Über ein entsprechendes Formblatt wird ermittelt, ob sich der Aufwand lohnt!

Welche monatlichen / jährlichen Einnahmen sind aufgrund Ihrer Preiskalkulation zu erwarten?

Welche monatlichen / jährlichen Ausgaben sind geplant bzw. fallen aufgrund von z. B. Mietverträgen, Fahrzeugleasing etc. an?

Tipp:

Mit der Umsatz- und Ertragsvorschau können Sie ermitteln, ob auf Dauer die Tragfähigkeit Ihres Unternehmens gegeben ist. D. h. welche Gewinnhöhe muss erzielt werden, um auf Dauer die Existenz zu sichern?

Wenn auch eine derartige Prognose naturgemäß mit Unwägbarkeiten behaftet ist, so sollten Sie doch in der Lage sein, die Erfolgchancen Ihres Leistungsangebotes möglichst realistisch einzuschätzen. Daraus beantwortet sich die zentrale Frage, ob Sie mit Ihrem Vorhaben eine tragfähige Vollexistenz erreichen und Ihren künftigen finanziellen Verpflichtungen nachkommen können. Beachten Sie, dass Ihre geschäftlichen Erwartungen mit Ihren individuellen betrieblichen Kapazitäten übereinstimmen.

Erläutern Sie Ihre Umsatzprognose (Menge, Preis der Produkte / Dienstleistungen). Lassen sich die Absatzchancen für Ihre Produkte / Dienstleistungen nur schwer abschätzen, bietet eine zunächst auf Kostendeckung angelegte Planung eine grobe Orientierung.

- **Liquiditätsplan**

Eine Umsatz- und Ertragsvorschau reicht oft nicht aus. Ob Ihr Unternehmen über genügend „flüssige Mittel“ verfügt, ob es also „liquide“ ist, kann aus der Rentabilitätsrechnung nicht abgeleitet werden. Durch eine monatliche Gegenüberstellung der Einnahmen / Ausgaben für 1 Jahr kann die Umsatz- und Ertragsvorschau noch ergänzt und die Geldzu- und -abflüsse dargestellt und somit im Vorfeld kontrolliert werden.



Ermittlung eines Mindestumsatzes

Nach betriebswirtschaftlicher Denkweise sollte der Gewinn eines Einzelunternehmers so hoch sein, dass darin mindestens enthalten sind:

- angemessener kalkulatorischer Unternehmerlohn, soziale Aufwendungen, aufzubringende Einkommenssteuer, Tilgungsleistung für aufgenommene Kredite, Rücklagen

Da eine Umsatzprognose oftmals mit Schwierigkeiten behaftet ist, empfiehlt es sich im Gegenzug, einen Mindestumsatz zu ermitteln. Steht dieser fest, kann wiederum überprüft werden, ob dieser aufgrund der vorliegenden Preiskalkulation und der vorhanden Kaufkraft der zu erreichenden Zielgruppe realistisch ist.

1. Schritt	Planung des Gewinnbedarfes (Gewinn vor Steuern) Ausgangspunkt bildet die Ermittlung der notwendigen Privatentnahmen (Mindestertrag). Der Mindestertrag stellt den zukünftigen Gewinnbedarf dar. Ermitteln Sie Kosten privater Lebens- und Haushaltsführung inkl. soziale Aufwendungen, vermutlich anfallende Einkommenssteuer...
2. Schritt	Ermittlung der betrieblichen Kosten Neben dem Mindestertrag müssen die künftigen betrieblichen Aufwendungen erfasst werden. Ermitteln Sie möglichst genau Ihre laufenden betrieblichen Kosten (Personalkosten, Versicherung, Kfz-Kosten, Bürobedarf und dergleichen).
3. Schritt	Ermittlung des Gesamtaufwandes Addiert man den betrieblichen Aufwand mit dem Mindestertrag „Gewinn plus Kosten“, erhält man den Gesamtaufwand.

4. Schritt	<p>Planung von Wagnis- und Gewinnzuschlag (z. B. Handelsspanne) und / oder des Materialeinsatzes</p> <p>Kalkulieren Sie einen Wagnis- und Gewinnzuschlag. Aus diesem Zuschlag bilden Sie Ihre Rücklage für Neuanschaffungen, ungeplante Ausgaben und mögliche Forderungsausfälle. Bei Handelsunternehmen setzen Sie auch die individuelle Handelsspanne (Prozentsatz) an. Handelsunternehmen und das produzierende Gewerbe planen darüber hinaus einen entsprechenden Waren- bzw. Materialeinsatz.</p>
5. Schritt	Berechnung des erforderlichen Mindestumsatzes



Beispiel einer Jahresplanung

	EUR
Miete für Wohnung, Eigenheim inklusive Nebenkosten	...
+ Versicherungen (Krankenversicherung, Rentenversicherung, sonstige private Versicherungen für die Familie)	...
+ Lebenshaltungs-, Haushaltskosten (Telefon, Kfz-Kosten, Darlehen ...)	...
+ Rücklagen für Urlaub, Anschaffungen, Krankheit	
= Summe der persönlichen Lebenshaltungskosten	80.000
- Nettoeinkommen des Partners (nur bei gesicherten Einkommen)	30.000
+ Einkommenssteuer	10.000
= Mindestertrag (Gewinn)	60.000
+ betrieblicher Aufwand (Kosten laut Schema Umsatz- und Ertragsvorschau)	88.000

<p>= Gesamtaufwand</p> <p>Hinzurechnung von Zuschlägen Wagnis- und Gewinnzuschlag (10 %) und Handels- spanne (30 %)</p> <p>$\frac{\text{Gesamtaufwand} \times 100}{\text{Zuschläge}} = \frac{140.000 \times 100}{40} = 350.000$</p>	<p>148.000</p>
<p>= Rohertrag 1</p>	<p>370.000</p>
<p>= Mindestumsatz (netto)</p>	<p>370.000</p>

Dies bedeutet: Um einen vorgegebenen Gewinn von 60 T Euro zu erzielen und obige Kosten einschließlich Waren- und Materialeinsatz zu decken, muss bei einer Handelsspanne bzw. einem Gewinnzuschlag von 40 % (am Ende des Jahres) ein Nettoumsatz von 370 T Euro realisiert werden.



Muster Umsatz- und Ertragsvorschau

Alle Beträge in EUR und ohne Mehrwertsteuer

Angaben in EUR	Plan Jahr :	%	Plan Jahr :	%	Plan Jahr :	%
Umsatz (netto)						
- Wareneinsatz						
= Rohertrag I						
+ sonstige betriebliche Erträge						
- Personalkosten						
davon: Geschäftsführer- / Gesellschaftergehalt						
= Gesamtertrag / Rohertrag II						
- sonstige Kosten (netto):						
Miete						
Heizung / Energie						
sonstige Raumkosten						
Kfz-Kosten						
Reisekosten / Bewirtung						
Werbekosten						
Büromaterial						
Porto / Telefon						
Verpackungsmaterial						
Reparaturen, Instandhaltung						
Versicherungen						
Leasing						
Beiträge / Gebühren						
Buchführungs-/ Rechts-/ Beratungskosten						
Zeitschriften/ Fachliteratur						
sonstige Kosten						
= erweiterter Cashflow						
- Zinsen						
= Cashflow						
Abschreibung						
- Betriebsergebnis						
- Abschreibungen						

- Sonderabschreibungen					
+ Abschreibung					
- Privatentnahmen					
+ Gründungszuschuss/ Einstiegsgeld					
- Kredittilgung					
= Über-/Unterdeckung					
= Betriebsergebnis					



Schema Zuschlagskalkulation Fertigungsbetrieb

Materialeinzelkosten wie verursacht
 + Materialgemeinkosten

 = **Materialkosten**

+ Löhne in der Fertigung wie verursacht
 + Fertigungsgemeinkosten
 + Sonderkosten der Fertigung

 = **Herstellkosten**

+ Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
 + Sonderkosten Vertrieb

 = **Selbstkosten**

+ Gewinnzuschlagssatz in Prozent der Selbstkosten

 = **Listenpreis**

+ Rabatte, Skonti

 = **Netto-Angebotspreis**

+ Umsatzsteuer

 = **Brutto-Angebotspreis**



Stundensatzkalkulation im Handwerk

Im Folgenden soll anhand einer einfachen Stundensatzkalkulation die Preisbildung im Handwerk gezeigt werden.

Bei der hier aufgezeigten Kalkulationsmethode errechnet sich der Stundenverrechnungssatz aus:

- Kosten des Betriebes
- Kapazität des Betriebes

Zu den Kosten im Unternehmen gehören:

- Personalkosten
- Kalkulatorische Kosten
- (einschließlich Gewinn)
- Sachkosten

In der Stundensatzrechnung sollte mit Planzahlen für ein zukünftiges Kalenderjahr gerechnet werden. Unter der Kapazität des Betriebes versteht man die Summe der produktiven / verrechenbaren Stunden aller Mitarbeiter des Unternehmens.

Dividiert man die Kosten des Betriebes, bereinigt um Erlöse, die anderweitig erzielt werden können, durch die Kapazität des Betriebes, so erhält man den Stundenverrechnungssatz für das Unternehmen.

Beispiel:

Neben dem Inhaber werden zwei Gesellen beschäftigt und ein Lehrling ausgebildet (2. Lehrjahr). Der Inhaber selbst arbeitet zu ca. 70 % produktiv mit. Die Ehefrau ist im Unternehmen als geringfügig Beschäftigte angestellt und für das Büro zuständig. Werkstatt und Büro befinden sich auf dem eigenem Grundstück. Die betrieblich genutzte Fläche beträgt 100 m². Die ortsübliche Miete für Gewerberaum beträgt 5 Euro / m².

1. SCHRITT: KOSTENPLANUNG

<ul style="list-style-type: none"> ◦ Betriebliche Kosten 	<p>Ausgangspunkt der gesamten Berechnungen sollten die Kostenpläne adäquat der Rentabilitätsvorschau sein. Hierin enthalten sind die Personalkosten und die betrieblichen Sachkosten. Vergessen Sie bitte nicht, Ihren geplanten Gewinn mit zu erfassen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Zinsen 	<p>Die Zinsen ergeben sich aus dem jeweiligen Finanzierungsplan, sofern die Gründung mit Fremdkapital finanziert wurde.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Abschreibungen 	<p>Die Abschreibungen ermitteln Sie für die Planung, indem Sie Ihren Investitionsaufwand zur Gründung durch die durchschnittliche Nutzungsdauer der jeweiligen Anlagegüter teilen. Eine weiterführende Beratung dazu erhalten Sie auch von Ihrem Steuerberater.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Materialeinsatz 	<p>Für die Kalkulation wird der Materialeinsatz benötigt. In Betriebsvergleichen ist der durchschnittliche Materialeinsatz in Prozent ausgewiesen. Vorsicht! Sie dürfen nicht einfach diesen Prozentsatz von der Wertschöpfung berechnen. Sie müssen „im Hundert“ rechnen ($\text{Rohgewinn} \times \text{durchschnittlicher Materialeinsatz} / 100$). Wenn Sie den durchschnittlichen Materialeinsatz Ihrer Branche nicht kennen, hilft Ihnen bspw. der Berater der HWK weiter.</p>

Beispiel:

Betriebliche Kosten

Personalkosten:	67.600 EUR
Sachkosten:	25.000 EUR
Zinsen:	1.500 EUR
Abschreibungen:	4.000 EUR
Gewinn (einschl. kalk. Kosten)	40.000 EUR

Gesamtkosten: **138.100 EUR**

2. SCHRITT: ERMITTLUNG DER JÄHRLICHEN PRODUKTIVEN STUNDEN DES BETRIEBES (KAPAZITÄT)

Die Anzahl der produktiven, verkaufbaren Stundenzahl im Unternehmen ist abhängig von der / den

- Anzahl der produktiven Mitarbeiter
- Anzahl der jährlichen Arbeitstage
- täglichen Arbeitszeit
- unproduktiven Zeiten im Unternehmen

Kalendertage pro Jahr	365 d
- Samstage und Sonntage	104 d
= Zahltage pro Jahr	261 d
<hr/>	
- gesetzliche Feiertage	10 d
- Urlaubstage	25 d
- Krankheitstage	8 d
- Sonstiges (z. B. Schulung)	
= Anwesenheitstage	218 d
<hr/>	
x tägliche Arbeitszeit	8 h
= Anwesenheitsstunden	1.744 h
<hr/>	
- unproduktive Zeit ca. 15 % (Aufräumen, Nacharbeit, ...)	261 h
= produktive Arbeitszeit je Mitarbeiter	1.483 h
<hr/>	
x Anzahl der produktiv Beschäftigten (Gesellen (2,0), Inhaber (0,7))	2,7
= Anzahl der verrechenbaren Stunden des Betriebes	4.004

3. SCHRITT: BERECHNUNG DES KOSTENDECKENDEN STUNDENVERRECHNUNGSSATZES

zu verrechnende Kosten des Betriebes	138.100 EUR
/ Kapazität des Betriebes	4.004 h/a
<hr/>	
= kostendeckender Stundenverrechnungssatz (netto)	34,49 EUR

Damit ein entsprechender Gewinn erzielt werden kann, sollte noch ein Gewinnzuschlag erfolgen. Man geht von durchschnittlich 5 % bis 10 % aus. Setzt man in unserem Beispiel 8 % an, erhöht sich der Stundenverrechnungssatz auf 28,05 Euro.

Nachkalkulation – Die richtige Ermittlung der Kosten ist i. d. R. nicht so kompliziert. Im Handwerk ist vor allem entscheidend, wie viel Zeit für die Abarbeitung eines Auftrages verwendet wird. Ein wichtiges Controlling-Instrument ist deshalb die Nachkalkulation. Rechnen Sie deshalb gerade in der Anfangsphase jeden Auftrag nach. Das sollten Sie auch künftig, zumindest bei größeren Aufträgen, so halten. Des Weiteren ist es wichtig, eine genaue Zeiterfassung der einzelnen Arbeiten durchzuführen. Sie ist die entscheidende Grundlage für eine exakte Nachkalkulation.

Schema einer Nachkalkulation

$$\begin{array}{l}
 \text{Erlös (ohne Mehrwertsteuer)} \\
 \text{./. Material zu Einkaufspreisen} \\
 \hline
 = \text{Wertschöpfung (Rohgewinn)} \\
 \\
 \text{./. Bearbeitungszeit (Stunden)} \\
 \hline
 = \text{Wertschöpfung / Stunde} \\
 \\
 \text{./. Stundenverrechnungssatz} \\
 \hline
 = \text{Zusatzgewinn / Verlust / Stunde} \\
 \\
 \text{x Bearbeitungszeit (Stunden)} \\
 \hline
 = \text{Gewinn / Verlust des Auftrages} \\
 \hline
 \hline
 \end{array}$$



Muster Kapitalbedarfsplan

Kapitalbedarfsplan		EUR
1.	Anlagevermögen	
1.1	Grundstück einschl. Nebenkosten: Notar, Grunderwerbsteuer, Beschaffungsaufwendungen etc.	
1.2	Baukosten (auch Umbau) einschl. Nebenkosten, Planungsaufwand etc.	
1.3	Produktionsanlagen: Maschinen, Geräte Aufwand für Installation und Inbetriebnahme der Anlage	
1.4	Betriebs- und Geschäftsausstattung: Büroräume, Konferenzräume, Sozialräume, Verkaufs- und Ausstellungsräume, Lagerräume, EDV-Anlagen, Maschinen, Werkzeuge	
1.5	Fuhrpark	
1.6	Patente / Lizenzen / Goodwill bei Geschäftsübernahmen	
	Summe	
2.	Umlaufvermögen 1	
2.1	Material- und Warenausstattung: Fertige Erzeugnisse (Handelsware), Halbfertige Erzeugnisse / Rohmaterial	
2.2	Betriebsstoffe	
3.	Umlaufvermögen 2	
	Betriebskosten laut Kostenaufstellung der Umsatz- und Rentabilitätsberechnung für drei Monate	
	Summe des Umlaufvermögens	
4.	Gründungskosten	
	Rechtsanwalt / Steuerberater, Notar, Unternehmensberater, Gerichtskosten, Handelsregistereintragung, Franchiseeinstiegsgebühr, Einführungswerbung, Eröffnungsfeier	
5.	Kosten der privaten Haushalts- und Lebensführung für sechs Monate	
6.	Gesamtbetrag der Kapitalbedarfsplanung	X



Muster Finanzierungsplan

Mit dem Finanzierungsplan stellen Sie dar, wie der ermittelte Kapitalbedarf (**Summe X**) finanziert werden kann.

Eigenmittel	EUR
Barvermögen + Sacheinlagen / Eigenleistungen (aktivierungsfähige) + Verwandtendarlehen / Drittmittel (langfristig, ungesichert) + Beteiligungskapital	
+ Fremdmittel (nach Beratung durch IHK, HWK, Bank, KfW, SAB)	
z.B. <ul style="list-style-type: none">◦ Startgeld◦ Unternehmerkapital◦ ERP-Existenzgründung (evtl. Bürgschaft)◦ Gründungs- und Wachstumsfinanzierung (SAB)◦ Hausbank (evtl. Bürgschaft)◦ sonstige Finanzierungsmittel◦ Zuschüsse zum Lebensunterhalt	
= Summe	X

Tipp:

Ihre Eigenmittel bilden die Grundlage für eine solide Unternehmensfinanzierung. Sie sollten in angemessenem Umfang (mind. 15 %) eingesetzt werden, um eine möglichst krisenfesten Finanzierung zu erreichen. Prüfen Sie, ob günstige staatliche Finanzierungshilfen wie Darlehen, Zuschüsse, Beteiligungen und Bürgschaften infrage kommen. Informationen über spezielle Förderprogramme erhalten Sie von der IHK/HWK.



Beispielrechnung Liquiditätsplan

in T EUR	Monat 1		Monat 2		Monat 3	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
1. Einzahlungen						
Barverkäufe	20		15		15	
Forderungen			5		7	
Kundenanzahlungen	10				3	
Kredite (einschl. KK)					20	
Eigenkapital						
Summe aus 1.	30		20		45	
2. Auszahlungen						
Bareinkäufe	5		8		5	
Überweisungen an Lieferanten	5		4		10	
Tilgung / Zinsen					5	
Steuern / Abgaben						
Pers. inkl. soz. Abgaben	6		8		5	
Miete / Nebenkosten	2		5		4	
Kfz / Reisekosten	2		5		3	
Werbung			6		2	
Versicherung						
Gebühren / Beiträge						
allg. Bürokosten			2			
Privat			2			
sonstiges					1	
Summe aus 2.	20		40		35	
3. Differenz aus 1. und 2.	+ 10		- 20		+ 10	
4. Übertrag aus Vormonat	+ 10		- 10			
5. Überdeckung +						
6. Unterdeckung -			10		0	



CONTROLLING DURCH KENNZAHLEN ALS WICHTIGE INSTRUMENTE DER ERFOLGSKONTROLLE!

Sobald der erste Jahresabschluss (Bilanz / Gewinn- und Verlustrechnung) vorliegt, können Sie anhand der betriebswirtschaftlichen Daten Kennzahlen ermitteln, die Ihnen Auskunft über die jeweilige betriebliche Situation geben.

LIQUIDITÄT 2. GRADES: UMLAUFVERMÖGEN / KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL

Die Liquidität 2. Grades misst, inwieweit aus den kurzfristig und leicht liquiderbaren Vermögensgegenständen die laufenden, kurzfristigen Verbindlichkeiten gedeckt werden können. Da die kurzfristige Liquidität sich von Tag zu Tag ändern kann, kommt der Kennzahl alleine nur beschränkter Aussagewert zu. Allerdings sollte eine dauernd unter 100 % liegende Liquidität 2. Grades ein Alarmzeichen sein, dass möglicherweise Zahlungsunfähigkeit eintreten kann.

VERSCHULDUNGSGRAD: FREMDKAPITAL / EIGENKAPITAL

Der Verschuldungsgrad zeigt das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital an. Zu geringes Eigenkapital im betrieblichen Bereich kann durch entsprechendes Privatvermögen kompensiert werden. Dies kann auch steuerlich vorteilhaft sein. Es gelten die gleichen Überlegungen wie zur Eigenkapitalausstattung.

UMSATZRENTABILITÄT: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER GEWINN X 100 / UMSATZ

Die Umsatzrentabilität zeigt den Gewinn im Verhältnis zum getätigten Umsatz an. Praktische Bedeutung hat die Kennzahl, wenn Sie ausgehend von Ihrem angestrebten Mindestgewinn den erforderlichen branchenüblichen Mindestumsatz bestimmen wollen.

CASHFLOW-RATE: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER GEWINN + ABSCHREIBUNGEN / UMSATZ

Die Cashflow-Rate gibt den Bargeldzufluss bezogen auf den Jahresumsatz an. Daraus können Rückschlüsse auf die Kapitaldienstfähigkeit in Abhängigkeit von der Betriebsleistung gezogen werden.

KALKULATIONSZUSCHLAG (HANDEL): ROHGEWINN I X 100 / WARENEINSATZ

Der Kalkulationszuschlag oder Rohaufschlag stellt den Rohgewinn im Verhältnis zum Wareneinsatz dar. Der Rohgewinn ergibt sich aus dem Umsatz abzüglich Wareneinsatz.

HANDELSSPANNE: ROHGEWINN I X 100 / UMSATZ

Die Handelsspanne ist eine andere Form der Messung des Kalkulationszuschlags. Hier wird der Rohgewinn ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt.

LAGERUMSCHLAG: WARENEINSATZ / WARENBESTAND

Mit der Lagerumschlagshäufigkeit wird errechnet, wie oft das vorhandene Warenlager innerhalb des jeweiligen Jahres neu eingekauft wurde. Je höher der Lagerumschlag, umso geringer das „tote“ Kapital im Lager. Die Lagerdauer ergibt sich unmittelbar aus dem Lagerumschlag.



NOTIZEN



TO DO

A dashed white line extends from the pencil icon, looping around the bottom right of the page.

IMPRESSUM

Herausgeber: **Industrie- und Handelskammer Chemnitz**
Straße der Nationen 25
09111 Chemnitz

Industrie- und Handelskammer Dresden
Langer Weg 4
01239 Dresden

Industrie- und Handelskammer zu Leipzig
Goerdelerring 5
04109 Leipzig

Handwerkskammer Chemnitz
Limbacher Straße 195
09116 Chemnitz

Handwerkskammer Dresden
Am Lagerplatz 8
01099 Dresden

Handwerkskammer zu Leipzig
Dresdner Straße 11–13
04103 Leipzig

Gestaltung: Oberüber Karger Kommunikationsagentur GmbH
Druck: Union Druckerei Dresden GmbH
Bildnachweise: iStockphoto, unsplash/Kiwihug
Auflage: 13.000 Stück
Stand: Oktober 2021



Industrie- und Handelskammer
Chemnitz



Industrie- und Handelskammer
Dresden



Industrie- und Handelskammer
zu Leipzig



HANDWERKSKAMMER
CHEMNITZ



Handwerkskammer
Dresden



Handwerkskammer
zu Leipzig