

Schriftenreihe  
der IHK Würzburg-Schweinfurt  
Nr. 33/2012

Endlich gründen!



Würzburg-Schweinfurt  
**Mainfranken**

- Standortpolitik
- Existenzgründung und Unternehmensförderung
- Aus- und Weiterbildung
- Innovation und Umwelt
- International
- Recht und Steuern

**Endlich gründen!**  
**Ratgeber für eine funktionierende**  
**Unternehmensgründung**  
**der IHK Würzburg-Schweinfurt**

von Erich Helfrich  
Bereichsleiter des IHK-Fachbereichs  
„Existenzgründung und Unternehmensförderung“

**Ein Unternehmen bauen ist so kreativ wie ein Bild malen  
oder ein Buch schreiben.**

Phil Knight, Gründer von „Nike“ Sportartikel

**Stand: November 2012**

Analyse der Gesundheitswirtschaft in Mainfranken  
Schriftenreihe der IHK Würzburg-Schweinfurt  
Nr. 33/2012  
ISBN 978-3-943920-03-1

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier oder elektronischen Datenträgern sowie Einspeisung in Datennetze nur mit Genehmigung des Herausgebers. Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die IHK keine Gewähr. Diese Publikation ist gedruckt auf einem FSC-zertifizierten Naturpapier. Das FSC-Zertifikat steht für eine Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Herkünften.



# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Vorwort .....   | 5  |
| I. Einleitung .....   | 7  |
| II. Die Säulen des Erfolgs .....  | 9  |
| 1. Der Gründer – Motor des Unternehmens .....                                   | 9  |
| 2. Die Geschäftsidee – bin ich .....  | 18 |
| 2.1 Die freien Berufe und ihre Voraussetzungen .....                            | 18 |
| 2.2 Die gewerblichen Berufe und ihre Voraussetzungen .....                      | 19 |
| 2.3 Geschäftsideen strukturiert .....   | 20 |
| 3. Die Kunden – Quelle des Umsatzes .....                                       | 22 |
| III. Die Konzeption des Erfolges .....  | 25 |
| 1. Der richtige Standort .....  | 25 |
| 2. Die Marktsituation und der Wettbewerb: ein wichtiges Umfeld .....            | 25 |
| 3. Die Rentabilitätsvorschau: Transparenz von<br>Umsatz – Kosten – Gewinn ..... | 27 |
| 4. Der Liquiditätsplan: flüssige Mittel zum richtigen Zeitpunkt .....           | 35 |
| 5. Investitionen und Kapitalbedarf: die Belastung im Überblick .....            | 36 |
| 6. Die Finanzierung: Eigenkapital – Kredite – Zuschüsse .....                   | 37 |
| 7. Die Rechtsform: ein Kleid, das passen muss .....                             | 42 |
| 7.1 Das Einzelunternehmen .....   | 43 |
| 7.2 Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts .....                                  | 43 |
| 7.3 Die offene Handelsgesellschaft .....  | 44 |
| 7.4 Die Kommanditgesellschaft .....   | 45 |
| 7.5 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung .....                             | 46 |
| 7.6 Die Eingetragene Genossenschaft .....                                       | 48 |
| 7.7 Die (kleine) Aktiengesellschaft .....                                       | 49 |
| IV. Informationen für mehr Erfolg .....   | 51 |
| 1. Den Gründungsfahrplan durchleben .....                                       | 51 |
| 2. Planen und prüfen ohne Emotionen .....                                       | 52 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3. Innovation und Erfolg .....                       | 53        |
| 4. Verhandeln und durchsetzen .....                  | 54        |
| 5. Rechnen und kalkulieren .....                     | 56        |
| 5.1 Internes Rechnungswesen .....                    | 57        |
| 5.2 Externes Rechnungswesen .....                    | 60        |
| 6. Steuern – Kennen und planen .....                 | 62        |
| 6.1 Die Umsatzsteuer .....                           | 63        |
| 6.2 Kleinunternehmerregelung .....                   | 63        |
| 6.3 Umsatzsteuervoranmeldung .....                   | 64        |
| 6.4 Besteuerungsgrundlage .....                      | 65        |
| 6.5 Ordnungsgemäße Rechnungslegung .....             | 65        |
| 6.6 Die Einkommensteuer .....                        | 66        |
| 6.7 KFZ-Ausgaben im steuerlichen Brennpunkt .....    | 67        |
| 6.8 Die Gewerbesteuer .....                          | 69        |
| 7. Zeit und Aufwand .....                            | 71        |
| 8. Planen mit Kennzahlen .....                       | 72        |
| 9. Gründungen aus Hochschulen .....                  | 76        |
| 10. Franchising als Gründungsperspektive .....       | 78        |
| 11. Abmahnungen vermeiden .....                      | 80        |
| <br>   |           |
| <b>V. Gründungen in Mainfranken</b>                  |           |
| <b>Erfahrungen – Erkenntnisse – Einsichten .....</b> | <b>83</b> |
| <br>   |           |
| <b>VI. Hilfestellungen der IHK .....</b>             | <b>87</b> |
| <br>   |           |
| <b>VII. Schlussbemerkung .....</b>                   | <b>89</b> |

## Vorwort

Gründungen haben einen großen Einfluss auf die Entwicklung einer Volkswirtschaft. Denn Unternehmensgründer schaffen Arbeitsplätze, geben durch eigene Investitionen anderen Unternehmen Arbeit und Brot, besetzen Marktnischen und halten als Unternehmernachwuchs den Markt flexibel. Diese Funktionen können Existenzgründer jedoch nur dann erfüllen, wenn sie erfolgreich sind. Bei der Erfolgsleiter sind die ersten drei Leitersprossen besonders bedeutsam.

Die erste bedeutet die Gründungsvorbereitung. Gründer, die den Weg in die Selbstständigkeit intensiv durchdenken, um nicht zu sagen „auf dem Papier durchleben“, haben wesentlich höhere Erfolgchancen, als diejenigen, die lieber die Gründung „probieren“. Denn viele Ungereimtheiten lassen sich bereits bei der Konzeption erkennen und ausmerzen. Zwar können sich zwischen Theorie und Praxis Welten befinden, wenn aber die Konzeption auf die Umsetzung ausgerichtet ist und beispielsweise eine Art Gebrauchsanweisung bildet, kann das Vorhaben in aller Regel wesentlich leichter und vor allem mit weniger Fehlern verwirklicht werden.

Die zweite Sprosse des Erfolgs liegt in der Art und Weise der späteren Realisierung der geplanten Maßnahmen. Wichtig ist, dass sich der Unternehmensgründer konsequent an seine eigenen Vorstellungen hält und nicht ohne Not von seiner Planung abweicht. So lassen sich Kosten und Budget im Griff halten.

Die dritte Sprosse der Erfolgsleiter zeigt sich in der Wachstumsphase. Hier zählen sich die unternehmerischen Erfahrungen und das eingeübte strategische Denken und Handeln aus. Denn beim Unternehmenswachstum wächst nicht nur der Betrieb, auch die Persönlichkeit des Unternehmers muss mit „wachsen“. Auf ihn warten neue Aufgaben, neue Strukturen, mehr Risiko und mehr Chancen. Erfolgreiche Gründungen meistern die drei Sprossen der Erfolgsleiter, ohne eine davon zu überspringen. Oder, um es mit den Worten des englischen Dichters William Somerset Maugham zu sagen: „Viele erkennen zu spät, dass man auf der Leiter des Erfolgs einige Stufen überspringen kann. Aber immer nur beim Hinuntersteigen.“

Erich Helfrich

Leiter des IHK-Fachbereichs Existenzgründung und Unternehmensförderung



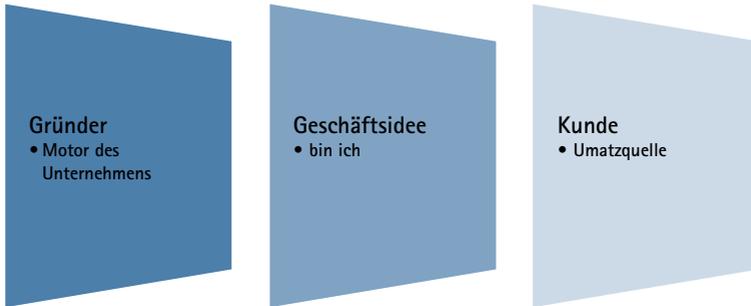
# I. Einleitung

Der Leitfaden hat die erste grundlegende Sprosse der Erfolgsleiter im Fokus. Denn die Vorbereitung einer Existenzgründung ist vergleichbar mit der Vorbereitung einer langen Reise. Es gilt, die richtigen Vorkehrungen zu treffen, d.h. das Ziel zu kennen, die notwendigen Utensilien zu besorgen, den richtigen Bahnhof zu finden, das Ticket für den richtigen Zug zu besorgen und das Timing für die Abreise exakt einzuhalten. Es gibt wohl kaum jemanden, der eine intensive Planung einer solchen Reise nicht für erforderlich hält. Wie Umfragen bei zahlreichen Existenzgründern und Unternehmern dokumentieren, wird die umsetzbare Konzeption einer Unternehmensgründung als ebenso wertvoll und unverzichtbar eingeschätzt. Als ein großes Problem erweist sich bei der Erstellung eines Konzeptes die Unerfahrenheit der Existenzgründer in unternehmerischen Dingen. Denn bei der Planung geht es um die richtige Einschätzung von Parametern, Prozessen und Entwicklungen in der Zukunft. Das Besondere dieser Broschüre liegt darin, dass die zusammengefassten Erfahrungen und Tipps von befragten Unternehmensgründern und Unternehmern aus Mainfranken einen Einblick in praktische Erfolgsrezepte liefern. Von den Erkenntnissen anderer profitieren heißt, ein eigenes aussagefähiges Konzept gestalten zu können, mit dem bei der Realisierung des Vorhabens möglichst wenig Fehler entstehen, und sich so die Erfolgchancen der Unternehmensgründung deutlich erhöhen.

Zukünftige Schwierigkeiten und Hürden sollen sich auf diese Weise realistischer beurteilen und gangbare Wege finden lassen. Der Leitfaden soll ferner dazu beitragen, dass der Gründer seine eigenen Fähigkeiten richtig einschätzen kann, den Markt erkennt, die Umsatz-, Kosten-, und Gewinnentwicklung realitätsnah beurteilt, den Kapitalbedarf und seine Finanzierung exakt überdenkt, um die notwendige Liquidität weiß und die passende Rechtsform wählt. Absichtlich werden die starken Säulen des Erfolgs, nämlich der Gründer selbst, die Geschäftsidee und die Kunden vor die eigentliche Konzeption gezogen. Denn ohne diese drei ist alles nichts.



## II. Die Säulen des Erfolgs



### 1. Der Gründer – Motor des Unternehmens

Als Existenzgründer stehen Sie mit Ihrer gesamten Persönlichkeit im Mittelpunkt Ihrer Unternehmung. Von Ihren Fähigkeiten hängt in aller Regel der Erfolg des Betriebes ab. Die Anforderungen, die das eigene Unternehmen an Sie stellt, sind hoch: Sie benötigen Fachkenntnisse, kaufmännisches Wissen und unternehmerisches Denken. Eine entsprechende Ausbildung, Weiterbildung im Fachbereich oder ein Studium bieten Ihnen meist ausreichendes Fachwissen und eine Grundlage kaufmännischer Kenntnisse, wie beispielsweise über Marketing, Kalkulation, Buchführung, Organisation, Personalführung sowie eine gewisse Portion rechtlicher Grundkenntnisse. Wissenslücken dieser Art lassen sich nicht selten in Kursen schließen. Dagegen sind fehlende berufliche Erfahrungen nur schwer auszugleichen und führen in der Praxis häufig zu Fehlern mit weitreichenden Folgen. Deshalb wird es oft als sinnvoll erachtet, Erfahrung zuzukaufen (durch Mitarbeiter oder Berater), was in der Praxis jedoch eine glückliche Hand erfordert. Es fällt ebenfalls nicht leicht, selbstkritisch seine Persönlichkeit auf Eigenschaften zu überprüfen, die helfen, sich im eigenen Unternehmen und am Markt gegenüber den Wettbewerbern durchzusetzen. Solche Fähigkeiten sind Organisationstalent und Managementfähigkeiten, Kreativität, Denkfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Flexibilität, Kontaktfähigkeit, Überzeugungs- und Entscheidungskraft, Belastbarkeit und Stehvermögen, Zielstrebigkeit und Durchsetzungsvermögen. Als sehr wichtig gilt die Bereitschaft, sich den Entwicklungsstadien des Unternehmens anzupassen. Im ersten Schritt sehen Sie sich als Produkt – oder Leistungsentwickler, im zweiten Schritt als Organisator und

Manager, im dritten als Verkäufer. Später delegieren Sie Aufgaben an Mitarbeiter und übernehmen neue, beispielsweise strategische Tätigkeiten. Allerdings sollten Sie nach Ansicht der befragten Gründer und Unternehmer die Selbstkritik nicht auf die Spitze treiben. Denn man muss nicht die Voraussetzungen eines „Supermanns“ bzw. einer „Superfrau“ aufweisen, um ein Unternehmen erfolgreich zu gründen und zu führen. Aber Leidenschaft und Talent für das Unternehmertum und Begeisterung für das eigene Leistungs- und Produktangebot sollten dominant sein. Manchmal ist deshalb ein beruflicher Quereinsteiger erfolgreicher als ein Fachexperte.

*Was man lernen muss, um es zu tun, das lernt man, indem man es tut.*

Aristoteles



Folgender Test kann Sie darin unterstützen, über sich selbst in der Position als Unternehmer nachzudenken:

**Testen Sie sich selbst.**

**Sind Sie eine Unternehmerpersönlichkeit?**

Als Unternehmer stellen Sie das Herz des Unternehmens dar. Damit Ihr Organismus „Unternehmen“ stark wird, müssen Sie als das Herz leistungsfähig sein. Um später keine unangenehmen Überraschungen zu erleben, ist es wichtig, die Kraft, Ausdauer und Fähigkeiten des Herzens, sprich Ihre Fähigkeiten als Unternehmer auf „Herz und Nieren“ zu testen.

Nutzen Sie die Möglichkeit, sich einmal mit der eigenen Persönlichkeit, mit den eigenen Wünschen und Zielen auseinander zu setzen. Der Test erhebt allerdings keinen wissenschaftlichen Anspruch und gibt keine Erfolgsgarantie. Auch ist er nicht zur Weitergabe gedacht. Vielmehr ist er basierend auf Erfahrungswerten so angelegt, dass Ihnen die Selbsteinschätzung Spaß bereitet und die Ehrlichkeit zu sich selbst nicht verloren geht.

Bitte kreuzen Sie die für Sie zutreffende Antwort pro Frage an (eine Frage – eine Antwort). Nachdem Sie die 21 Fragen beantwortet haben, stellen Sie im zweiten Schritt die für die jeweilige Antwort vorgesehene Punktezahl in der

nachstehenden Auswertung fest und notieren Sie die Zahl in der Spalte „bitte Punkte übertragen“. Mit Hilfe der Gesamtpunktezahl (bitte errechnen und in die Spalte „Gesamtpunktezahl“ eintragen) zeigt der Test auf, wie leicht Ihnen der Schritt in die berufliche Selbstständigkeit fällt.

| 1) | Mussten Sie in Ihrem Berufsleben bereits Mitarbeiter führen? | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|----|--|--------------------------|-------------------------|
| A) | Nein   | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B) | Ja   | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C) | Gelegentlich, in Vertretung                                  | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 2) | Wie reagieren Sie, wenn Sie schnell wichtige Entscheidungen treffen müssen?                         | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|----|---|--------------------------|-------------------------|
| A) | Ich lasse mir beim Überlegen dennoch die notwendige Zeit, auch wenn die Entscheidung zu spät kommt. | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B) | Ich entscheide schnell, trotz des Risikos einer Fehlentscheidung.                                   | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C) | Ich versuche eine Entscheidung zu vermeiden.  | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 3) | Macht es Ihnen Spaß, neue Aufgaben zu übernehmen?                        | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|----|--|--------------------------|-------------------------|
| A) | Ja   | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B) | Ja, wenn ich nicht überfordert werde.                                    | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C) | Ich halte mich lieber an das Motto „Schuster bleib' bei deinen Leisten“. | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 4) | Welche Tätigkeit bevorzugen Sie?                              | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|----|---|--------------------------|-------------------------|
| A) | Ich bewältige berufliche Aufgaben gerne am Computer.          | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B) | Ich überzeuge gerne andere Menschen im persönlichen Gespräch. | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C) | Ich arbeite lieber körperlich.                                | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 5) | Wie gehen Sie im Alltag mit Problemen um?                                | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|----|--|--------------------------|-------------------------|
| A) | Ich analysiere ein Problem und löse es zu meinem größtmöglichen Vorteil. | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B) | Ich versuche Probleme möglichst zu vermeiden.                            | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C) | Ich löse Probleme aus dem Bauch heraus.                                  | <input type="checkbox"/> | _____                   |

Zwischensumme \_\_\_\_\_

Übertrag \_\_\_\_\_

| 6) | Organisieren Sie gerne?                                  | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|----|--|--------------------------|-------------------------|
| A) | Ja, es liegt mir im Blut.                                | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B) | Ja, aber nur in bestimmten Situationen, z.B. auf Reisen. | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C) | Die Organisation überlasse ich lieber einem anderen.     | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 7) | Kommt es vor, dass berufliche Probleme Ihnen den Schlaf rauben? | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|----|---|--------------------------|-------------------------|
| A) | Ganz selten   | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B) | Recht oft   | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C) | Hin und wieder  | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 8) | Planen Sie Ihre Karriere?   | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|----|---|--------------------------|-------------------------|
| A) | Ja, ich setze mir Ziele und arbeite Strategien aus.               | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B) | Ja, aber nicht tierisch ernst.                                    | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C) | Nein, denn häufig erreicht man die gesetzten Ziele sowieso nicht. | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 9) | Wie verhalten Sie sich, wenn viele Probleme gleichzeitig auf Sie einströmen?          | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|----|---|--------------------------|-------------------------|
| A) | Ich behalte den Blick für das Wesentliche und arbeite die Probleme der Reihe nach ab. | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B) | Ich überlege mir, an wen ich welche Aufgabenstellungen delegieren kann.               | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C) | Ich nehme erst einmal eine Auszeit, um mich zu sammeln.                               | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 10) | Sind Sie stets auf der Suche nach neuen Erkenntnissen? | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|--|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, wenn mich ein Thema interessiert.                  | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ja, um mich auf dem neuesten Stand zu halten.          | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, ich halte gerne am Althergebrachten fest.        | <input type="checkbox"/> | _____                   |

Zwischensumme \_\_\_\_\_

Übertrag \_\_\_\_\_

| 11) | Machen Sie sich öfters Gedanken über Trends und Entwicklungen?            | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|---|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, weil es mir Freude macht, Trends im Vorfeld frühzeitig einzuschätzen. | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ja, weil ich beruflich Entwicklungen erkennen muss.                       | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, weil ich sowieso nicht jedem Trend hinterherlaufe.                  | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 12) | Reagieren Sie sauer, wenn Sie einen Bekannten von einer Sache nicht überzeugen können? | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|--|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, weil meine eingesetzte Kraft ohne positives Ergebnis verpufft ist.                 | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ja, wer will schon gerne verlieren.  | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, ich versuche es mit besseren Argumenten später wieder.                           | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 13) | Halten Sie sich zurück, wenn zwei Kollegen in Streit mit Handgreiflichkeiten geraten sind? | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|--|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, der Schlichter ist immer der Dumme.  | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ja, in der Hoffnung, dass die Kollegen sich bald beruhigt haben.                           | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, ich versuche die Streithähne auseinander zu bringen.                                 | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 14) | Macht es Ihnen Spaß, mit Menschen zu kommunizieren?       | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|---|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, weil das Aufbauen von Kontakten spannend ist.         | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ja, aber nicht bei jedem Menschen.                        | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, weil man von Menschen leicht getäuscht werden kann. | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 15) | Leiden Sie häufig unter Geldmangel?                | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|--|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, weil ich zu wenig verdiene.                    | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ja, weil mir Geld nicht viel bedeutet.             | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, weil ich mit dem vorhandenen Geld haushalte. | <input type="checkbox"/> | _____                   |

Zwischensumme \_\_\_\_\_

Übertrag \_\_\_\_\_

| 16) | Ändern Sie öfters Ihre Meinung?   | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|---|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, weil ich erkenne, dass die anderen im Recht sind.   | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ja, weil ein kluger Mensch nach dem Motto verfährt „Was interessiert mein Geschwätz von gestern“. | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, weil ich meine Meinung vorher gut durchdenke.   | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 17) | Belastet Sie es, wenn Sie über kein festes Einkommen verfügen können? | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|---|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja  | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Nein, wenn ich es vorher geplant habe.                                | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, weil ich stets positiv denke.                                   | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 18) | Beziehen Sie Ihre Familie in Ihre Probleme ein?            | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|--|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, weil sie mir hilft, Belastungen zu verkraften.         | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ja, weil mir mein Partner stets den Rücken freihält.       | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, weil ich ungern andere mit meinen Problemen belaste. | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 19) | Halten Sie einen so genannten „Querdenker“ für einen Spinner?     | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|---|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, solche Leute bringen einen nicht weiter.                      | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Nein, aber ich halte „Querdenken“ für eine Definitionssache.      | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, viele schlaue Köpfe und Wissenschaftler waren „Querdenker“. | <input type="checkbox"/> | _____                   |

| 20) | Möchten Sie in Ihren Leistungen immer besser werden, auch wenn viele sagen, dass Sie bereits gute Arbeit erbringen? | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|---|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ja, ich bin nie mit mir zufrieden.  | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ja, es gibt immer etwas zu verbessern.  | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Nein, irgendwann ist meine Kapazitätsgrenze erreicht.   | <input type="checkbox"/> | _____                   |

Zwischensumme \_\_\_\_\_

Übertrag \_\_\_\_\_

| 21) | Aus welchen Gründen möchten Sie gerne Unternehmer werden?                   | bitte ankreuzen          | bitte Punkte übertragen |
|-----|---|--------------------------|-------------------------|
| A)  | Ich möchte endlich meine Stärken und Schwächen allein verantworten können.  | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| B)  | Ich möchte endlich ohne Rücksichtnahme auf eine Hierarchie arbeiten können. | <input type="checkbox"/> | _____                   |
| C)  | Ich möchte endlich neue Ideen umsetzen können.                              | <input type="checkbox"/> | _____                   |

Gesamtsumme (bitte Punkte addieren)

Punkte \_\_\_\_\_

### Auswertung – Sind Sie ein Unternehmertyp?

21 Fragen – 21 Antworten – Sie können 30 bis 100 Punkte erreichen.

| Frage Nr. | Antwort | Punkte |
|-----------|---------|--------|
| 1         | A       | 1      |
|           | B       | 5      |
|           | C       | 4      |
| 2         | A       | 2      |
|           | B       | 4      |
|           | C       | 0      |
| 3         | A       | 5      |
|           | B       | 2      |
|           | C       | 3      |
| 4         | A       | 3      |
|           | B       | 5      |
|           | C       | 1      |
| 5         | A       | 6      |
|           | B       | 2      |
|           | C       | 3      |
| 6         | A       | 5      |
|           | B       | 4      |
|           | C       | 3      |
| 7         | A       | 5      |
|           | B       | 2      |
|           | C       | 3      |
| 8         | A       | 5      |
|           | B       | 4      |
|           | C       | 1      |
| 9         | A       | 5      |
|           | B       | 4      |
|           | C       | 1      |
| 10        | A       | 3      |
|           | B       | 5      |
|           | C       | 1      |
| 11        | A       | 5      |
|           | B       | 4      |
|           | C       | 1      |

| Frage Nr. | Antwort | Punkte |
|-----------|---------|--------|
| 12        | A       | 2      |
|           | B       | 1      |
|           | C       | 4      |
| 13        | A       | 2      |
|           | B       | 3      |
|           | C       | 4      |
| 14        | A       | 5      |
|           | B       | 3      |
|           | C       | 1      |
| 15        | A       | 2      |
|           | B       | 1      |
|           | C       | 4      |
| 16        | A       | 4      |
|           | B       | 2      |
|           | C       | 5      |
| 17        | A       | 0      |
|           | B       | 4      |
|           | C       | 3      |
| 18        | A       | 4      |
|           | B       | 5      |
|           | C       | 1      |
| 19        | A       | 1      |
|           | B       | 2      |
|           | C       | 3      |
| 20        | A       | 4      |
|           | B       | 5      |
|           | C       | 2      |
| 21        | A       | 5      |
|           | B       | 4      |
|           | C       | 6      |

### 30–55 Punkte

Sie kennen das Gefühl: Wenn Probleme schnell gelöst werden müssen, drängen Sie sich nicht in den Vordergrund. Vor Entscheidungen wägen Sie ab. Es macht Ihnen aber nichts aus, wenn die Entscheidungen von anderen getroffen werden. Wenn zu vieles auf Sie einströmt, empfinden Sie das als unangenehm. Enttäuschungen lassen Sie tief an sich heran. Weil Sie wissen, dass Sie Rückschläge und Probleme stark belasten können, wollen Sie Ihre eigenen Schwierigkeiten nicht gerne „auf Mitmenschen abwälzen“. Ihre Neugierde und Tatkraft, Neues zu erforschen, werden öfters durch die von Ihnen selbst gesetzten Grenzen gebremst.

Es wird Sie deshalb erhebliche innere Überwindung kosten, die Entwicklung des Unternehmens im Detail zu planen und mit Hartnäckigkeit und Mut die geplanten Prozesse umzusetzen. Dabei besteht die Gefahr, dass Sie wichtige Verhandlungen mit Behörden, Geldgebern, Lieferanten, Mitarbeitern hinausschieben oder nicht führen. Auch ist es möglich, dass Sie Ihre Aufgabe, Kunden zu finden, zu begeistern, und an das Unternehmen zu binden, nicht mit dem notwendigen Durchsetzungsvermögen vorantreiben. Sie sollten deshalb Ihren Gründungswunsch von einer intensiven Gründungsvorbereitung abhängig machen.

### 56–80 Punkte

Sie haben durchaus Unternehmerfähigkeiten, die Ihnen helfen als beruflich Selbstständiger die Entwicklung Ihres Unternehmens im Detail zu planen, die Arbeitsprozesse zu analysieren und zu optimieren, sowie Verhandlungen mit Geldgebern, Behörden, Lieferanten, Kunden erfolgreich zu führen. Zu den unternehmerischen Fähigkeiten gehören besonders die Eigenschaften Kontaktfähigkeit und Überzeugungskraft ebenso wie Organisationstalent, Innovationskraft und strategisches Denkvermögen.

Manche dieser Fähigkeiten haben Sie möglicherweise noch nicht optimal entwickelt. Eine entsprechende Weiterbildung zur Verbesserung Ihrer Unternehmer- und Führungsqualitäten sind auf Ihrem Weg zum erfolgreichen Unternehmer sicherlich hilfreich.

### 81–100 Punkte

Die berufliche Selbstständigkeit kann Ihnen viel Spaß bereiten, weil Sie der geborene Unternehmertyp sind. Ihre Einstellung zu Problemen und Ihre Art, schwierige Dinge anzugehen, werden Ihnen helfen, die hohen Anforderungen zu meistern, die an einen Unternehmer heute gestellt werden.

Ihre Fähigkeiten bieten eine gute Grundlage, die auftretenden Unternehmensrisiken in den Griff zu bekommen. Werden Sie jedoch nicht leichtsinnig: Nur wer sich intensiv auf die Unternehmensgründung vorbereitet, vermeidet schwerwiegende Anfangsfehler.

## 2. Die Geschäftsidee – bin ich

Gleichgültig, welche Idee Sie verwirklichen möchten: Sie sollten prüfen, ob Ihnen die Art des Geschäftes liegt, ob Sie die Ware oder Dienstleistung interessiert, ob dieser Beruf Ihnen auch längerfristig Spaß machen würde und Sie deshalb einfach „besser“ sein können als die Mitbewerber. Kurz: Die Geschäftsidee sollte Ihnen auf den Leib geschrieben sein.

*Die Erfolgreichen suchen sich die Umstände, die sie brauchen, und wenn sie sie nicht finden, schaffen sie sich die Umstände selber.*

G.B. Shaw

### 2.1 Die freien Berufe und ihre Voraussetzungen

Es gibt hunderte Berufe, die sich für eine erfolgreiche unternehmerische Selbständigkeit eignen. Die freiberuflichen Geschäftszweige, aufgelistet in § 18 Abs. 1 EStG bieten eine breite Palette qualifizierter Berufe. Zu den freiberuflichen Tätigkeiten zählen die selbständig ausgeübten wissenschaftlichen, künstlerischen, schriftstellerischen, unterrichtenden oder erzieherischen Leistungen. Ferner gehören zu den Freiberuflern die selbständige Berufstätigkeit der Heilberufe, wie Ärzte, Tierärzte, Heilpraktiker, Krankengymnasten, Physiotherapeuten, Psychologen, Heilmasseur, Hebammen und darüber hinaus die akademischen Berufe, wie Rechtsanwälte, Notare, Patentanwälte, Vermessungsingenieure, Architekten, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, beratende Volks- und Betriebswirte, Diplom-Designer, Diplom-Informatiker. Aber auch Journalisten, Berichterstatter, Dolmetscher, Übersetzer, Lotsen, Vereidigte Buchprüfer und Steuerbevollmächtigte. Die meisten der aufgeführten Berufe sind mit Ausbildung und Prüfung verbunden. Deshalb stellen sie für viele Gründungsinteressierte ohne entsprechende Voraussetzungen keine realisierbare Gründungsidee dar. Verfügen Sie jedoch über eine entsprechende Qualifikation, ist die Anmeldung der Tätigkeit denkbar einfach: Es genügt eine Anmeldung beim zuständigen Finanzamt. Werden Arbeitnehmer eingestellt, so wird es, wie bei den Gewerbetreibenden,

erforderlich, eine Betriebsnummer bei der Arbeitsagentur einzuholen. Darüber hinaus muss eine Anmeldung bei der Deutschen Unfallversicherung DGUV ([www.dguv.de](http://www.dguv.de)) getätigt werden.

## 2.2 Die gewerblichen Berufe und ihre Voraussetzungen

Eine riesige Palette von Berufen weist das Gewerbe (Handel, Industrie, gewerbliche Dienstleistungen, zulassungspflichtiges und zulassungsfreies Handwerk sowie handwerksähnliches Gewerbe) auf. Jeder Gewerbebetrieb ist bei der zuständigen Kommune gewerberechtlich anzumelden. Die Anmeldung findet auf elektronischem Wege statt und bindet die relevanten öffentlichen Institutionen automatisch ein (wie beispielsweise das Finanzamt, Gewerbeaufsichtsamt, Eichamt, IHK, HWK, Statistisches Landesamt, Landratsamt, etc.) Nur wenige Handelszweige sind zusätzlich erlaubnispflichtig oder überwachungsbedürftig. Genehmigungen benötigen beispielsweise der Handel mit Waffen, explosionsgefährlichen Stoffen, Giften, lebenden Tiere, Arzneimitteln, offener Milch. Überwachungsbedürftig sind ferner Gewerbezeige, wie der Handel mit hochwertigen Konsumgütern, Kraftfahrzeugen und Fahrrädern, Edelmetallen, Edelsteinen, Perlen und Schmuck sowie Altmetallen. Wie im Handel, gibt es auch in der Industrie nur wenige genehmigungspflichtige Geschäftszweige. Hierzu gehören die Waffenproduktion, die Herstellung von Arzneimitteln, Giften, Munition. Die Industrie muss allerdings bei der Produktion sehr viele Normen und Umweltvorschriften beachten.

Ein enormes Potential neuer Geschäftsideen bietet der gewerbliche Dienstleistungssektor. Zahlreiche Gewerbezeige sind nicht erlaubnispflichtig: Ernährungsberater, Dachrinnenreiniger, Personal-Trainer, Verlag, Garten- und Landschaftsbau usw. Eine Reihe von Geschäftszweigen benötigen jedoch Erlaubnisse wie beispielsweise Finanzdienstleister, Immobilienmakler, Versicherungsvermittler, Baubetreuer, Bauträger, Pfandleihgewerbe, Gaststätte mit Alkoholausschank, usw. Teilweise sind die Erlaubnisse bereits erhältlich, wenn eine Unterichtung und die notwendige Zuverlässigkeit nachgewiesen werden, teilweise müssen Fachkenntnisse vorliegen.

Das Handwerk bietet mittlerweile zahlreiche Berufe, die keine Meisterpflicht mehr voraussetzen. Nur 41 klassische Handwerksberufe benötigen noch die Eintragung in die Handwerksrolle und den Nachweis eines Meisters, wie beispielsweise Bäcker, Fleischer, Konditor, Maler und Lackierer, Friseur, Informationstechniker, Zweiradmechaniker, Gerüstbauer usw. (siehe Anlage A zur Handwerksordnung)

Ohne Nachweis einer Qualifikation können in das Verzeichnis der zulassungsfreien Handwerksbetriebe allein 53 unterschiedliche Berufe eingetragen werden, wie beispielsweise der Fliesen-, Platten- und Mosaikleger, Estrichleger, Parkettleger, Raumausstatter, Fotograf, Buchbinder, Bilder- und Lichtreklamehersteller usw.

Ebenfalls ohne Nachweis einer Qualifikation können 50 Berufe des handwerkähnlichen Gewerbes in das Verzeichnis eingetragen werden. Hierzu gehören beispielsweise der Bodenleger, das Holz- und Bautenschutzgewerbe, der Änderungsschneider, der Teppichreiniger, der Kosmetiker, das Bestattungsgewerbe usw. (siehe Anlage B zur Handwerksordnung).

Die Anlagen A und B der Handwerksordnung finden Sie unter [www.hwk-ufr.de](http://www.hwk-ufr.de) unter Rechtsgrundlagen oder unter [www.bmj.de](http://www.bmj.de) unter HwO.

### 2.3 Geschäftsideen strukturiert

Viele der aufgeführten Berufe verfügen über Tradition. Aus der Sicht eines Gründers, der Ideen generieren will, lassen sie sich in verschiedene interessante Kategorien fassen:

1. **Traditionelle Geschäftszweige mit bewährten Unternehmenskonzepten in regional neuen oder nur gering besetzten Märkten**  
Ob es sich um ein Modehaus, einen Handelsbetrieb mit Outdoorartikeln oder mit Garten- und Landschaftsbedarf bzw. Kosmetikartikeln handelt, können trotz großem Wettbewerb und starker Expansion von Filialisten immer noch Marktlücken in kleineren Städten vorhanden sein. Gerade für Dienstleistungen lassen sich in zahlreichen kleineren Orten noch Chancen finden.
2. **Traditionelle Geschäftszweige mit innovativen Produkten und Leistungen**  
Sehr häufig steht dieser Bereich im Fokus vieler Gründer. So bieten Fahrradhändler innovative Fahrradsysteme an, Verkäufer von Handys und Navigationsgeräten nehmen Smartphones und Tablets in ihr Angebot auf, ein Modeverkäufer richtet zusätzlich einen Trendladen ein, ein EDV-Experte fokussiert sich auf die individuelle Beratung rund um den Computer.
3. **Traditionelle Geschäftszweige mit neuen Unternehmenskonzepten**  
Gerade bei Franchisesystemen findet dieser Bereich eine hohe Attraktivität.

So wird neben dem Angebot eines Fast-Food-Systems ein Fast-Gesundheits-Shop beworben, ein Crêpes-Haus wird mit einer Saft-Bar kombiniert, beim Blumenservice wird „alles aus einer Hand“ angeboten, Goldeinkauf entwickelt sich zum weltweiten System.

#### 4. Neue Geschäftszweige mit noch nicht erprobten Konzepten

Manche Geschäftsideen stammen aus Asien oder Amerika. Nicht selten haben sie sich in Europa noch nicht durchgesetzt. Das Risiko der Entwicklungsfähigkeit, beispielsweise in Deutschland, ist meist recht hoch. Stellen Sie sich vor, Sie wollen in Deutschland eine Schuhputz-Kolonie aufbauen. Halten Sie sich das Bild vor Augen, wie etwa eine junge Frau vor einem gestandenen Mann kniet und ihm die Schuhe putzt. Die Akzeptanz dieses Konzeptes ist gesellschaftlich in Deutschland nicht vorstellbar.

#### 5. Unternehmen mit besonders innovativen, technischen Entwicklungen

In diesem Bereich bewegen sich häufig Ausgründungen aus Hochschulen. Ob Nanotechnologie, Elektrotechnik, Medizintechnik oder Medikamente, der Erfolg in diesen Geschäftszweigen erfordert hochspezialisierte Teams, die am besten von Hochschulprofessoren unterstützt werden.

#### 6. Spezialisierung in stark eingegrenzten Marktnischen

Letztlich versucht jeder Existenzgründer, sich in einer eigenen Marktnische zu etablieren. Manchmal gestaltet sich der Markt jedoch schwierig, weil die interessanten Kundenkreise nur eine geringe Anzahl aufweisen. Gleichwohl gibt es kleine Zielgruppen, die europaweit oder weltweit über ausreichendes Potential verfügen, um ein erfolgreiches Unternehmenskonzept zu sichern. Häufig bieten spezielle Kontakte und Fachkenntnisse eine gute Ausgangsposition. Beispielsweise könnte ein Gründer an Schulen Urkunden und Fachbücher aus dem Mittelalter aus bestimmten Regionen, wie Georgien oder Armenien vertreiben. Oder – ein Existenzgründer erkennt, dass Transporteure viel Zeit aufwenden müssen, um den für sie bestimmten Container im Containerhafen zu finden, und bietet deshalb eine Orientierungssoftware an, die eine Menge Zeit und Geld einspart.

*Die spontane Idee muss lange abhängen, wie ein gutes Stück Fleisch.*

Drehbuchautor Wolfgang Radermacher

### 3. Die Kunden – Quelle des Umsatzes

Gleichgültig ob Sie mit Produkten handeln, sie entwickeln oder fertigen möchten, oder ob Sie Dienstleistungen anbieten wollen, Sie müssen Nachfrage generieren, d. h. schlichtweg an Kunden verkaufen. Verkauf bedeutet aber Kenntnis. Noch deutlicher: Die Wahrscheinlichkeit des Verkaufs entspricht der Intensität des Kenntnisstandes über einzelne Kunden oder Kundenkreise.

Die Kundenkreise lassen sich in Privatleute und Unternehmen grob unterscheiden. Als zukünftiger Einzelhändler oder konsumorientierter Dienstleister sind Sie auf Privatleute fokussiert. Privatleute lassen sich einteilen nach Alter, Geschlecht, Einkommen und Kaufkraft, Berufsgruppen, nach Ausbildung/Herkunft, sozialem Umfeld, Geschmack und Kaufverhalten, Mentalität und Markenbewusstsein, aber auch nach Mobilität, Bedürfnissen und Wünschen oder Zukunftserwartungen. Häufig ist es hilfreich, Statistiken heranzuziehen und allgemeine Zahlen, wie die Anteile bestimmter Kundenkreise an der Gesamtbevölkerung zu recherchieren. Darüber hinaus können spezielle Kriterien, wie beispielsweise die Vermögens- und Wohnverhältnisse der Bevölkerung in einer bestimmten Region weiterhelfen, wenn Sie Wintergärten verkaufen möchten.

Für Großhändler, Industriebetriebe und industrieabhängige Dienstleister spielen gewerbliche oder freiberufliche Kunden der verschiedensten Branchen eine große Rolle. Potentielle Kunden sollten Sie nach Branche, Größe und Kapazität, Bedürfnissen, Bonität, organisatorischem Aufbau, Kunden- und Lieferantensstruktur, Konjunkturanfälligkeit und Zukunftsperspektiven unterscheiden.

Machen Sie sich klar, dass sich Ihre Geschäftsidee, d. h. Ihr Leistungs- oder Produktangebot mit Ihren zukünftigen Kunden durch den Kundennutzen verbindet. Bereits vor der Prüfung der Marktsituation sollten Sie sich deshalb verschiedene Fragen beantworten: Spreche ich mit meiner Leistung/mit meinem Produkt einen oder mehrere Kundenkreise an? Wie unterscheidet sich der Nutzen für einzelne Kundengruppen? Mit welchen Veränderungen muss ich rechnen? Die drei Grundsäulen der Gründung, der Existenzgründer selbst, die Geschäftsidee und die Kunden bilden in ihrer Komplexität nahezu eine Einheit. Denn die Kunden und die Geschäftsidee müssen Ihnen ebenso gut liegen, wie umgekehrt Sie als Persönlichkeit und die Geschäftsidee selbst dem Kunden liegen müssen. Nur wenn diese Abhängigkeiten passen, entsteht der Erfolg: Sie lieben Ihren Kunden und der Kunde liebt Ihr Angebot und ist bereit, dafür den geforderten Preis zu bezahlen. Aus diesem Aspekt heraus ergeben sich einige wichtige Punkte:

Gute Kunden sind nur Kunden, die die Rechnung zahlen. Denn letztlich bringt es Ihnen langfristig nichts, sich um Kunden zu bemühen, die nicht nur viel Aufwand und Pflege beim Akquirieren und Verkaufen benötigen, sondern auch beim Begleichen ihrer Verbindlichkeiten.

Der Kundennutzen muss immer aus Kundensicht stimmen, weil einzigartige Kundenvorteile den angedachten Marktpreis stützen.

Je besser Sie den potenziellen Kunden kennen, desto realitätsnaher können Sie später den Markt einschätzen. Denn auf diese Weise lernen Sie die Wünsche Ihrer Kunden kennen, Sie erfahren, wie groß das Marktvolumen Ihrer Kundenkreise ist. Sie wissen, wie Sie Ihre Kunden erreichen und welcher Aufwand dafür benötigt wird.

Bei den Säulen des Erfolges haben wir absichtlich auf den Punkt „Kapital“ verzichtet und ihn unter dem Kapitel der „Geschäftskonzeption“ beleuchtet. Denn nach den Erfahrungen aus der Praxis wird häufig ein Kapitalbedarf ohne nähere Planung entweder in enormer Höhe in den Raum gestellt oder als nicht erforderlich eingeschätzt. Die Folge ist, dass entweder aus Angst vor einem nicht zu stemmenden Kapitalbedarf oder aus einem leichtsinnigen Unterschätzen des erforderlichen Kapitals heraus, ein Geschäftskonzept nicht mehr erstellt wird. Beides wäre fatal. Denn, die Gründung vorbereiten und exakt durchzuplanen, bedeutet nicht nur, dass Sie Unsicherheiten abbauen, sondern sich später auch bewusst entscheiden können.

Das Problem der Planung liegt darin, dass die Zukunft in die Gegenwart zu transferieren ist. Sie sollen künftige Chancen und Risiken im Vorfeld erkennen und richtig einschätzen. Sie sollen die Planung nutzen, um auf dieser Grundlage das Unternehmen später steuern zu können und Kontrollmöglichkeiten einzuführen. Deshalb: Sind die Überlegungen über die drei Säulen des Erfolges positiv, dann sollten Sie diese Einschätzung zum Anlass nehmen, in die Konzeption des Erfolges einzutreten.

*Der wahre Präsident des Unternehmens ist der Konsument.*

Helmut Maucher (Nestle-Chef)



### III. Die Konzeption des Erfolges

#### 1. Der richtige Standort

Bei einer Neugründung ist der Standort des Unternehmens nicht selten von maßgeblicher Bedeutung. In manchen Wirtschaftszweigen, beispielsweise im Einzelhandel oder konsumorientierten Dienstleistungen, hängt häufig der spätere Erfolg entscheidend vom Standort ab. Deshalb sollten Sie die Standortfrage besonders gründlich erforschen. Wichtig sind Standortfaktoren, wie beispielsweise Kundennähe, Auflage, Kaufkraft, konkurrierende Einkaufszentren, Konkurrenzsituation, Parkplatzsituation, Verkehrsanbindung, Frequenzbringer, aber auch Expansionsmöglichkeiten am Standort, Sichtbarkeit des Geschäftes, Miet- und Grundstückskosten, Möglichkeiten der Standortentwicklung, Arbeitsmarkt, Lebens- und Arbeitsbedingungen, Energie- und Materialversorgung, behördliche Auflagen (Baurecht, Umweltauflagen) und Möglichkeiten der Regionalförderung.

Prüfen Sie, ob der Standort für Ihr Unternehmen optimal ist. Bei einem ungünstigen Standort verlieren Sie von Anfang an zu viel Geld. Fangen Sie deshalb nie mit einem schlechten Standort an. Es besteht die Gefahr, dass Sie später kein Geld mehr haben werden, um den Umzug an einen guten Standort durchzuführen.

Viele Faktoren gelten auch für Unternehmen, die wenig bis keinen direkten Kontakt zu den Kunden haben: Beispielsweise brauchen Online-Händler genügend Lagerkapazität, Vermögensberater sollten verkehrsgünstige Anbindungen haben, damit die eigenen Fahrtkosten minimiert werden können usw.

#### 2. Die Marktsituation und der Wettbewerb: ein wichtiges Umfeld

Um den Markt kennenzulernen, sollten Sie das Einzugsgebiet am Standort festlegen, die Zielgruppen bzw. Kundenkreise analysieren und die Stärken und Schwächen der Wettbewerber im Einzugsbereich erforschen.

Berücksichtigen Sie bei der Festlegung des Einzugsgebietes Verkehrsanbindungen, Straßenverhältnisse, natürliche Trennungslinien, Pendlerströme, aber auch traditionelle Verhaltensweisen Ihrer potenziellen Kundenkreise.

Beispiele: Manchmal kaufen Einwohner aus der Nachbarstadt nicht bei Ihnen ein, weil diese Stadt vor 30 Jahren den Kampf um den Standort des Landratsamts zu Ungunsten Ihrer Heimatstadt verloren hat. Oder: Traditionell bevorzugen Einwohner aus dem ländlichen Raum eine bestimmte Einkaufsstadt und lassen andere Einkaufsorte links liegen.

Als „dritte Säule des Erfolges“ haben Sie sich bereits mit den möglichen Kundenkreisen auseinandergesetzt. Bei der Planung der Marktsituation muss zur Kundenanalyse noch eine intensive Marktforschung und Marktbeobachtung hinzutreten. Statistisches Zahlenmaterial kann Ihnen dabei die Arbeit etwas erleichtern und spart Zeit.

Vor allem beim Eruiieren der vorhandenen Kaufkraft sind statistische Zahlen sehr sinnvoll. Allerdings sollten Sie dabei berücksichtigen, dass es sich um statistische Durchschnittszahlen handelt, die regelmäßig nicht nach regionalen oder sonstigen Besonderheiten modifiziert sind. Übernehmen Sie deshalb die Zahlen nicht schematisch, sondern prüfen Sie stets Kundenkreise, Kaufverhalten, örtliche Gegebenheiten im Einzelfall (z.B. durch eigene Umfragen, Beobachtungen, Recherchen von Instituten usw.).

Die Analyse der Mitbewerber versetzt Sie in die Lage, sich ein Bild von der im Einzugsgebiet bestehenden Marktsituation und dem möglicherweise erzielbaren Umsatzvolumen zu machen. Gerade im Einzelhandel gibt es aussagekräftige Struktur- und Marktdaten, wie beispielsweise beim Blumenhandel die Raumleistung, das gesamte Umsatzvolumen in Deutschland und daraus abgeleitet den pro Kopf-Verbrauch.

Berechnungsbeispiel:



Verkaufsfläche der Mitbewerber x jährlichen Absatz pro qm Verkaufsraum  
= Gesamtumsatz des Wettbewerbs im Einzugsgebiet.

Angenommen im Einzugsgebiet befinden sich nach eigenen Erhebungen fünf Wettbewerber mit insgesamt 800 qm Verkaufsfläche bei einem durchschnittlichen Jahresumsatz pro qm Verkaufsfläche im Blumeneinzelhandel von 3.500 Euro pro qm, so ergibt sich nach oben genannter Formel ein möglicher Gesamtumsatz im Einzugsgebiet von 2,8 Millionen Euro. Vergleichen Sie nun den im Einzugsgebiet Ihres Geschäftes möglichen Gesamtumsatz mit der vorhandenen Kaufkraft (pro Kopfverbrauch im Blumenhandel 110 Euro/Jahr), so errechnet sich bei 30.000 Einwohnern im Einzugsgebiet Gesamtkaufkraft von 3,3 Millionen Euro. Nach Subtraktion der beiden Werte haben Sie in diesem Fall dort einen rechnerischen Kaufkraftüberhang in Höhe von 500.000 Euro. Der Kaufkraftüberhang kann dadurch begründet sein, dass die Wettbewerber überdurchschnittlich hohe Umsätze erzielen oder Kaufkraft in Nachbarzentren abfließt.

*Ein guter Einfall ist wie ein Hahn am Morgen. Gleich krähen andere Hähne mit.*  
Österreichischer Schriftsteller Karl Heinrich Wagner

Verzichten Sie trotz statistischen Zahlenmaterials nicht auf die intensive Beobachtung Ihrer Wettbewerber und tragen Sie die Ergebnisse Ihrer Recherchen in Ihr Gründungskonzept ein. Eine Stärken- und Schwächenanalyse der wichtigsten Wettbewerber bewahrt Sie vor Fehleinschätzungen. Wettbewerbsfaktoren können sein: die Art des Sortiments oder der Leistung, der Umsatz, die Geschäftsfläche, die Anzahl an Personal, das Preisniveau und die Qualität der Ware/Leistung, die Tiefe und Breite des Sortiments, die Geschäftsausstattung, Absatzwege der Wettbewerber, die Werbepolitik, die Marktmacht bei Zulieferern, Kundendienstleistungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Leistungskraft, Marktanteile, mögliche Abwehrmaßnahmen gegen Ihr Unternehmen. Möglicherweise handelt es sich bei Wettbewerbern um Traditionsbetriebe, die im Laufe der Jahre eine Sonderstellung am Markt einnehmen.

### **3. Die Rentabilitätsvorschau: Transparenz von Umsatz – Kosten – Gewinn**

Für Sie ist nicht nur die Frage interessant, wie die Kaufkraft und der durch die Wettbewerber gebundene Umsatz aussieht, sondern auch, wie viel Einnahmen

– sprich Umsatz – Sie erzielen müssen, um rentabel arbeiten zu können. Die Untersuchung von Umsatz, Wareneinsatz, Kosten und Gewinn stellt das Zahlskelett Ihrer Unternehmung und damit einen wichtigen Bestandteil Ihres Unternehmenskonzeptes, insbesondere bei Einschaltung von Gutachtern und Kreditinstituten dar. Viele Existenzgründer tun sich gerade mit den Rentabilitätsberechnungen schwer. Denn es gilt, in die unten aufgeführten Positionen realistische Zahlen einzutragen. Das große Problem: Die Zahlen beschreiben die Zukunft, in der Regel von drei Jahren. Lassen Sie sich durch den Blick in die Zukunft nicht irritieren. Sie müssen nicht hellseherisch begabt sein, um Prognosen aufzustellen. Wichtig ist, dass die Realisierbarkeit der Zahlen schlüssig und realitätsnah dargestellt ist. Sicherlich hilft Ihnen die Einstellung, dass letztlich nicht festgestellt werden muss, wie viel Umsatz Sie in den nächsten drei Jahren erzielen werden (das schafft niemand), sondern erzielen müssen, um Ihre Kosten und einen für Sie notwendigen Gewinn zu erreichen. Da in aller Regel die Höhe der einzelnen „variablen“, d. h. umsatzabhängigen Kosten und der „fixen“, d. h. umsatzunabhängigen Kosten leichter festzustellen und zu begründen sind, gestaltet es sich in der Praxis als sehr hilfreich, den erforderlichen Umsatz im Vorfeld zu berechnen.

*Eine solide Planung ist die beste Grundlage für eine geniale Improvisation.*

Jean-Paul Blum, Jurist

Nehmen Sie folgende Berechnung für das Beispiel „Blumenladen“ vor:



$$\text{Umsatz} = \frac{(\text{notwendiger Reingewinn} + \text{notwendige fixe Kosten}) \times 100}{\text{Handelspanne}}$$

Beispiel: Nach Ihren Berechnungen benötigen Sie für Ihre privaten Ausgaben einen Gewinn im Jahr in Höhe von 30.000 Euro und müssen 40.000 Euro fixe Kosten aufwenden. Nach Ihrer Kalkulation müssen Sie mit einem Materialeinsatz von 51 Prozent d. h. mit einer Handelsspanne (Rohertrag in Prozent vom Umsatz) von 49 Prozent rechnen.

$$\text{Umsatz} = \frac{(30.000 \text{ Euro} + 40.000 \text{ Euro}) \times 100}{49} = \text{rund } 143.000 \text{ Euro} + \text{Ust. oder } 153.000,- \text{ incl. Ust.}$$

Bitte begründen Sie, ob dieser Mindestumsatz in dem Einzugsgebiet bei der festgestellten Wettbewerbssituation und den vorhandenen Kundenkreisen realisierbar ist.

Beispiel:

Erforderlicher Umsatz 153.000 Euro einschließlich Umsatzsteuer (7 Prozent)  
 Durchschnittlicher Einkauf einschließlich Umsatzsteuer von 15 Euro  
 $153.000,- \div 15,- = 10.200$  Kunden im Jahr.

Bei Öffnungszeiten von 250 Tagen im Jahr ergibt sich eine erforderliche Kundenzahl von  $10.200 \text{ Kunden} \div 250 \text{ Tage} = 41 \text{ Kunden pro Tag}$ , die für 15 Euro im Schnitt bei Ihnen einkaufen. Die Gretchenfrage, ob diese Kundenfrequenz realistisch und realisierbar ist, muss intensiv geprüft werden. Dabei berücksichtigen Sie Ihre Recherchen zum Standort, Kundenpotenzial und zur Wettbewerbssituation.

Solche Überlegungen helfen Ihnen sehr, wenn Sie überhaupt keine Vorstellungen von den möglichen Umsätzen Ihres Unternehmens haben. Zur Festlegung des erforderlichen Reingewinns (Unternehmerlohns) einschließlich der privaten Vorsorgeaufwendungen und der Einkommensteuer pro Jahr sowie der fixen Kosten verwenden Sie am besten den Vordruck „Rentabilitätsvorschau“. Durch die detaillierte Auflistung können Sie letztlich keine Kostenpositionen vergessen, Sie können aber Positionen weglassen, die Sie nicht betreffen. Wenn Sie Kostenpositionen mit Zahlen versehen, verfallen Sie bitte nicht dem Ehrgeiz, die auf den Euro exakten Kosten feststellen zu wollen. Es gilt, Annäherungswerte der Kosten in die Raster einzutragen. Runden Sie auf glatte 100 Euro auf oder ab. Denn mit dem Ergebnis der Rentabilitätsvorschau soll herausgefunden werden, ob bei einem bestimmten realisierbaren Umsatz ein Gewinn erzielt werden kann, der Ihnen eine tragfähige Lebensgrundlage ermöglicht. Überlegen Sie auch, welche Umsatzsteigerungen in den nächsten darauffolgenden Jahren erzielbar sind.

Die betrieblichen Kosten werden von Ihnen sehr detailliert aufgeführt, was Sie zwingt, die Zahlen nochmals sehr sorgfältig zu recherchieren und zu überdenken, welche Kosten ebenfalls steigen. Das aufgestellte Zahlenmaterial können Sie später für Ihre Kalkulation und Ihren Liquiditätsplan verwenden. Verlassen

Sie sich beim Erarbeiten der Rentabilitätsvorschau nicht allein auf statistische Durchschnittszahlen. Setzen Sie die von Ihnen erwarteten und eruierten Werte in die Planungshilfe ein. Praktisch jede Position lässt sich entweder realistisch einschätzen (z.B. Verwaltungskosten, Personalkosten) oder konkret einplanen, wie beispielsweise die Miete. Von der IHK erhalten Sie im Rahmen des IHK Gründertages eine CD-ROM, in der auf Excelbasis Rechnungsschemata, wie beispielsweise „Rentabilitätsvorschau“ oder „Liquiditätsplan“ enthalten sind.

 Wichtig: Die Erläuterungen zu den zukünftigen Umsätzen, einzelnen Kosten und des Gewinns sind nicht nur für jeden wichtig, der Ihr Konzept beurteilen soll, sondern auch für Sie selbst. Denn anhand der Erläuterungen lässt sich leicht nachvollziehen, ob Ihre Überlegungen schlüssig sind. Ungereimtheiten fallen bei schriftlichen Erklärungen in aller Regel sofort auf.

Außerdem stellt es für Sie eine große Erleichterung dar, wenn Sie bei einer späteren mündlichen Erläuterung des Zahlenmaterials die Begründungen bereits schriftlich fixiert haben. Akzeptieren Sie die Rentabilitätsvorschau für drei Jahre als einen zentralen Bestandteil Ihres Unternehmenskonzepts bzw. Businessplans.

*Prognosen haben zwei Eigenschaften: Sie stimmen nie genau, aber sie stimmen immer mehr als gar keine Prognosen.*

Manfred Rommel, OB von Stuttgart

## Rentabilitätsvorschau

|   | 1. Jahr     | 2. Jahr     | 3. Jahr     |
|---|-------------|-------------|-------------|
|   | EUR/Prozent | EUR/Prozent | EUR/Prozent |
| <b>Planumsatz (incl. USt.)</b>          | _____       | _____       | _____       |
| ./. USt.                                | _____       | _____       | _____       |
| <b>= Planumsatz (ohne USt.)</b>         | _____       | _____       | _____       |
| <b>Variable Kosten</b>                  |             |             |             |
| ./. Wareneinsatz (ohne USt.)            | _____       | _____       | _____       |
| incl. Bezugskosten (Fracht, Verpackung) | _____       | _____       | _____       |
| ./. Fremdleistungen                     | _____       | _____       | _____       |
| <b>= Rohertrag</b>                      | _____       | _____       | _____       |
| <b>Fixe Kosten</b>                      |             |             |             |
| ./. Betriebskosten                      |             |             |             |
| <b>Personalkosten</b>                   |             |             |             |
| (ohne Unternehmerlohn)                  |             |             |             |
| Löhne/Gehalt ohne Lohnnebenkosten       | _____       | _____       | _____       |
| Lohnnebenkosten für Personal            | _____       | _____       | _____       |
| Rentenversicherung                      | _____       | _____       | _____       |
| (Arbeitgeberanteile)                    | _____       | _____       | _____       |
| Krankenversicherung                     | _____       | _____       | _____       |
| (Arbeitgeberanteile)                    | _____       | _____       | _____       |
| Arbeitslosenversicherung                | _____       | _____       | _____       |
| (Arbeitgeberanteile)                    | _____       | _____       | _____       |
| Urlaubsgeld                             | _____       | _____       | _____       |
| Weihnachtsgeld                          | _____       | _____       | _____       |
| sonst. Lohnnebenkosten                  | _____       | _____       | _____       |
| (Personalfortbildung)                   | _____       | _____       | _____       |
| <b>Mietkosten</b>                       |             |             |             |
| Grundmiete                              | _____       | _____       | _____       |
| Nebenkosten                             | _____       | _____       | _____       |
| (Entsorgung, Aufzug, Hausmeister)       | _____       | _____       | _____       |
| Raumkosten                              | _____       | _____       | _____       |

|   |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|
| Heizung                                   | _____ | _____ | _____ |
| Gas/Strom/Wasser                          | _____ | _____ | _____ |
| Reinigung                                 | _____ | _____ | _____ |
| Instandhaltungskosten                     | _____ | _____ | _____ |
| <b>Werbekosten</b>                        |       |       |       |
| Werbeplanung                              | _____ | _____ | _____ |
| Anzeigen                                  | _____ | _____ | _____ |
| Handzettel                                | _____ | _____ | _____ |
| Prospekte                                 | _____ | _____ | _____ |
| Dekoration                                | _____ | _____ | _____ |
| Direct-Mail-Aktionen                      | _____ | _____ | _____ |
| Funk, Fernsehen, Kino                     | _____ | _____ | _____ |
| Adressbuch/Telefonbuch                    | _____ | _____ | _____ |
| Messebeteiligung                          | _____ | _____ | _____ |
| Außenwerbung                              | _____ | _____ | _____ |
| Internetportal                            | _____ | _____ | _____ |
| Internetwerbung/Social Media              | _____ | _____ | _____ |
| Verkehrsmittelwerbung                     | _____ | _____ | _____ |
| Werbegeschenke                            | _____ | _____ | _____ |
| Telefonmarketing                          | _____ | _____ | _____ |
| <b>Verwaltungskosten</b>                  |       |       |       |
| Telefon/Telefax                           | _____ | _____ | _____ |
| Porto/Verpackung                          | _____ | _____ | _____ |
| Buchhaltung                               | _____ | _____ | _____ |
| Bürobedarf                                | _____ | _____ | _____ |
| Instandhaltungskosten/<br>Reparaturkosten | _____ | _____ | _____ |
| <b>Kfz-/Reisekosten</b>                   |       |       |       |
| Kfz-Steuer                                | _____ | _____ | _____ |
| Kfz-Versicherungen                        | _____ | _____ | _____ |
| Benzin/Diesel/Öl                          | _____ | _____ | _____ |
| Reparaturen/Wartung                       | _____ | _____ | _____ |
| Reisekosten (Zug/Bus)                     | _____ | _____ | _____ |
| Maschinenkosten                           | _____ | _____ | _____ |

|   |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|
| Reparaturen/Ersatzteile                             | _____ | _____ | _____ |
| Schmier- und Reinigungsmittel                       | _____ | _____ | _____ |
| sonstige Kosten                                     | _____ | _____ | _____ |
| <b>Beiträge/Gebühren</b>                            |       |       |       |
| <b>Geschäftsversicherungen</b>                      |       |       |       |
| Feuer, Wasser, Sturm                                | _____ | _____ | _____ |
| Einbruch, Diebstahl, Vandalismus                    | _____ | _____ | _____ |
| Glas  | _____ | _____ | _____ |
| Betriebshaftpflicht                                 | _____ | _____ | _____ |
| Produkthaftpflicht                                  | _____ | _____ | _____ |
| Rechtsschutz  | _____ | _____ | _____ |
| Betriebsausfall                                     | _____ | _____ | _____ |
| Maschinen-/Geräteausfall                            | _____ | _____ | _____ |
| Betriebsunfall<br>(Berufsgenossenschaft)            | _____ | _____ | _____ |
| Kammerbeitrag                                       | _____ | _____ | _____ |
| Beitrag für Urheberrechte<br>an GEMA, WORT etc.     | _____ | _____ | _____ |
| Verbandsbeiträge                                    | _____ | _____ | _____ |
| <b>Kreditbeschaffungskosten</b>                     |       |       |       |
| Zinsen für Fremdkapital                             | _____ | _____ | _____ |
| Bearbeitungsgebühren                                | _____ | _____ | _____ |
| Bürgschaftsprovision                                | _____ | _____ | _____ |
| <b>Leasingkosten</b>                                | _____ | _____ | _____ |
| <b>Abschreibungen</b>                               |       |       |       |
| geringwertige Wirtschaftsgüter                      | _____ | _____ | _____ |
| Einrichtungen                                       | _____ | _____ | _____ |
| Maschinen/Geräte                                    | _____ | _____ | _____ |
| Kfz (sofern nicht in Kfz-Pauschale<br>eingerechnet) | _____ | _____ | _____ |
| Forderungsausfälle                                  | _____ | _____ | _____ |
| Verluste beim Warenlager                            | _____ | _____ | _____ |

**Sonstige Kosten**

|                                    |       |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|-------|
| Steuerberatungskosten              | _____ | _____ | _____ |
| Rechtsberatungskosten              | _____ | _____ | _____ |
| Reisekosten                        | _____ | _____ | _____ |
| Unvorhergesehenes / Betriebsmittel | _____ | _____ | _____ |
| <b>Summe der Betriebskosten</b>    | _____ | _____ | _____ |

**Rohhertrag**

|   |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|
| ./. Summe der Betriebskosten  | _____ | _____ | _____ |
| <b>= Reingewinn (vor Steuern)</b>   | _____ | _____ | _____ |
| ./. Tilgungsleistungen  | _____ | _____ | _____ |
| <b>= betriebswirtschaftliches Ergebnis</b>  | _____ | _____ | _____ |
| ./. Privatausgaben  |       |       |       |
| Steuern (Einkommensteuer,<br>Kirchensteuer, Gewerbesteuer,<br>Solidaritätszuschlag) | _____ | _____ | _____ |
| Rentenversicherung  | _____ | _____ | _____ |
| Krankenversicherung   | _____ | _____ | _____ |
| sonst. priv. Vers.  | _____ | _____ | _____ |
| Lebensunterhalt   | _____ | _____ | _____ |
| Miete und Nebenkosten für<br>Privatwohnung  | _____ | _____ | _____ |
| Privat-Kfz  | _____ | _____ | _____ |
| Sonstige Kosten   | _____ | _____ | _____ |
| <b>= Summe der Privatausgaben</b>   | _____ | _____ | _____ |
| <b>Ergebnis</b>   |       |       |       |
| ./. Summe der Privatausgaben  | _____ | _____ | _____ |
| <b>= Rücklage</b>   | _____ | _____ | _____ |

Die Rücklage sollte kalkulatorische Positionen abdecken wie:

- Kalk. Unternehmerlohn (eigene Tätigkeit im Betrieb)
- Kalk. Miete (eigene Räume)
- Kalk. Zinsen (Eigenkapitalverzinsung)
- Kalk. Abschreibungen (Substanzerhaltung)

und für neue Investitionen ausreichen.

#### 4. Der Liquiditätsplan: flüssige Mittel zum richtigen Zeitpunkt

Liquide, also flüssig zu sein, d.h. zum richtigen Zeitpunkt seine Verbindlichkeiten zahlen zu können, ist das oberste Gebot eines jeden Unternehmers. Das selbe gilt für Sie als Existenzgründer bzw. Jungunternehmer. Grundlage für die Überwachung der Liquidität ist der nachstehende Liquiditätsplan. Anders als bei der Rentabilitätsvorschau, bei dem es darum geht, ob am Jahresende ein Gewinn oder ein Verlust zu erzielen ist, soll der Liquiditätsplan die Frage beantworten, in welchem Monat eventuell Liquiditätsengpässe entstehen können. Deshalb finden Sie in der Rentabilitätsvorschau die Position Abschreibungen, die auf den steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten basieren. Dagegen werden im Liquiditätsplan die notwendigen Investitionen in voller Höhe monatlich berücksichtigt. Bei der Eintragung der Einnahmen und Ausgaben in den Liquiditätsplan können Sie die in der Rentabilitätsvorschau erarbeiteten Zahlen verwenden (Umsatz, variable Kosten, fixe Kosten [ohne Abschreibungen] umgerechnet auf die kleineren Zeiteinheiten). Berücksichtigen Sie dabei saisonale Einnahmeschwankungen, Auftragsperioden, Urlaubszeiten, Zahlungsziele und standortbedingte umsatzschwache Zeiten. Vorsicht bei Liquiditätsunterdeckung. Planen Sie ein, zu welchem Zeitpunkt welche Beträge durch welche Mittel abgedeckt werden und wann Sie zurückgezahlt werden können.

*Geld im rechten Augenblick zu haben, das alleine zählt.*

Detlev von Liliencron

Liquiditätsplan für jeden Monat



|   |
|---|
| Finanzmittel (bar)<br>+ Liquiditätsreserve des Vormonats<br>+ Netto-Einnahmen aus Umsätzen<br>– Investitionen<br>– variable Kosten (Wareneinsatz, Fremdleistungen)<br>– fixe Kosten (abzüglich Abschreibungen)<br>– Warenerstaussstattung<br>– Gründungskosten<br>– Tilgungsraten<br>– Steuern (Gewerbesteuer, Einkommensteuer)<br>= Liquiditätsreserve |
|---|

Hinweis: Da in der Liquiditätsvorschau keine Abschreibungen sondern Investitionen, Darlehenstilgungen und Gewerbe- und Einkommensteuer berücksichtigt werden, entspricht die Liquiditätsreserve nicht dem Reingewinn vor Steuern aus der Rentabilitätsvorschau!

## 5. Investitionen und Kapitalbedarf: die Belastung im Überblick

Jede Unternehmung benötigt einen bestimmten Kapitalbedarf. Bei verschiedenen Dienstleistungsbetrieben sind die erforderlichen Anfangsinvestitionen oft recht gering, bei Handelsbetrieben mit Lagerhaltung oder Industriebetrieben können erhebliche Investitionen erforderlich sein, um den Betrieb wettbewerbsfähig auszustatten.

*Nichts ist kostspieliger als der Anfang.*

Friedrich Nietzsche

Setzen Sie den Kapitalbedarf nicht zu knapp an. Es ist oft schwer, im Nachhinein gegenüber dem Kreditinstitut weiteren Finanzbedarf durchzusetzen. Holen Sie Kostenvoranschläge bei Lieferanten ein und denken Sie hier auch an die üblichen Lieferfristen. Zeit ist Geld. Planen Sie auch den Betriebsmittelbedarf in der Anlaufphase ein. Gerade zu Betriebsbeginn haben Sie kaum Einnahmen aber umfangreiche Ausgaben. Um die Vorteilhaftigkeit von Investitionen zu ermitteln, stehen Ihnen verschiedene Rechenverfahren der Praxis zur Verfügung, wie Kostenvergleichsrechnung, Gewinnvergleichsrechnung, Rentabilitätsvergleich (Return und Investment), die Amortisationsrechnung usw.



### Investitions- und Kapitalbedarf:

Betriebsgrundstück / Betriebsgebäude

- + Umbau / Modernisierungsmaßnahmen
- + Einrichtung und Geschäftsausstattung
- + Maschinen, Geräte, Werkzeuge
- + Fahrzeuge
- + Sonstiges (z.B. Firmenwert, Patente, Lizenzen)
- + Erste Warenausstattung
- = Investitionen

+ **Betriebsmittelbedarf (laufende Kosten in der Anlaufphase)**

Sachkosten (Miete, Kfz, Strom, Wasser, Werbung, Versicherungen, Vertrieb, Verwaltung)

- + Personalkosten
- + Kreditbeschaffungskosten
- + Gründungs-/Anlaufkosten
- + Privatentnahmen
- + Liquiditätsreserve
- = Betriebsmittel
- = **Kapitalbedarf insgesamt**

## 6. Die Finanzierung: Eigenkapital – Kredite – Zuschüsse

Beachten Sie bei der Finanzplanung die Finanzierungsaustregeln

Das Anlagevermögen (Gebäude, Betriebseinrichtung, Maschinen, Geräte, Werkzeuge) sollte aus eigenen Mitteln oder langfristigem Fremdkapital, das Umlaufvermögen (Warenlager) aus mittel- oder kurzfristigem Fremdkapital finanziert werden.

Circa 1/3 des gesamten Kapitalbedarfs einer Gründung sollte aus Eigenmitteln bestehen.

Die Laufzeit eines Darlehens sollte mit der Nutzungsdauer der hiermit finanzierten Anlagen übereinstimmen.

Zur Finanzierung Ihres Kapitalbedarfs sind Fremdmittel (wie beispielsweise Bankkredite, Kundenkredite, Lieferantenkredite, Kontokorrentkredite, öffentliche Kredite, Verwandtendarlehen, Leasing oder Factoring) und Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel (Mezzanine Mittel) möglich.

Der Kontokorrentkredit ist für den laufenden Geschäfts- und Zahlungsverkehr gedacht. Bis in Höhe des Kontokorrentrahmens, den Sie mit Ihrer Hausbank vereinbart haben, können Sie über den Kredit frei verfügen. Da es sich um einen teuren Kredit handelt, sollte er nur als kurzfristiges Finanzierungsinstrument eingesetzt werden.

Der Lieferantenkredit ist bequem, wird häufig genutzt, ist aber auch sehr teuer, wenn dadurch der Abzug von Skonto entfällt.

Leasing (Anmietung von Investitionsgütern) kann als Sonderfinanzierungsform interessant sein, weil es die Liquidität entlastet, Ihr Eigenkapital schont und Sie kreditunabhängiger macht. Für die Anschaffung von Grundstücken und Gebäuden ist ein Hypothekendarlehen wegen der günstigen Konditionen und der langen Laufzeiten empfehlenswert.

Factoring (Verkauf von Forderungen) kann bei hohen Außenständen sinnvoll sein.

Der Kundenkredit und das Verwandtendarlehen setzen gute Verbindungen und viel Vertrauen voraus, werden in der Regel kaum abgesichert und weisen meist recht günstige Konditionen auf.

Öffentliche Finanzierungshilfen werden in ihrer Mehrzahl als Darlehen mit günstigen Konditionen vom Staat (Bund und Freistaat Bayern) gewährt. Gründungskredite setzen folgende Bedingungen voraus:

- Die Anträge auf Fördermittel müssen vor Durchführung des Vorhabens bei der Hausbank gestellt werden.
- Es werden nur tragfähige Vollexistenzen gefördert.
- Die öffentlichen Kredite müssen banküblich abgesichert werden (außer das Förderprogramm „ERP-Kapital für Gründung“).
- Eigenkapital muss in angemessenem Umfang eingebracht werden.

- Sanierungsfälle sind ausgeschlossen.
- Die Mittel sind für den nach den Richtlinien festgesetzten Zweck gemäß Investitionsplan zu verwenden. Sie sind zurückzuzahlen, wenn sie bestimmungswidrig verwendet werden oder die Voraussetzungen für Ihre Gewährung sich nachträglich ändern oder entfallen.
- Der Antragsteller muss anhand seines Gründungskonzepts nachweisen, dass er fachlich und kaufmännisch geeignet ist, das Vorhaben zu realisieren. Das Vorhaben selbst muss erfolgsversprechend sein. Die IHK ist in bestimmten Fällen als Gutachter verpflichtet, gegenüber staatlichen Banken eine Stellungnahme zur Realisierbarkeit des Konzepts abzugeben.
- Ein Rechtsanspruch auf öffentliche Mittel besteht nicht.
- Der Antragsteller hat auf Verlangen die erforderlichen Auskünfte zu erteilen. Ein Beschaffungsnachweis ist zu erbringen.
- Mit den Fördermitteln können in aller Regel das erste Warenlager, die Geschäftsausstattung, Maschinen/Geräte, Gebäude und Umbauten finanziert werden.

Die Förderkredite für Existenzgründer sind vorteilhaft:

- Wegen ihrer flexiblen und langen Laufzeit (zwischen 3 und 20 Jahren)
- Wegen ihrer tilgungsfreien Jahre (2-3 Jahre)
- Wegen ihrer günstigen Zinssätze
- Wegen ihrer Unabhängigkeit von der Einstellung von Mitarbeitern

Die öffentlichen Kredite sind miteinander kombinierbar.

Beispiel: Investitionssumme 100.000 Euro

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| Davon für Warenlager | 70.000 Euro |
| Geschäftsausstattung | 20.000 Euro |
| Renovierungen        | 10.000 Euro |

Finanzierung der 100.000 Euro Investitionssumme

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| Startkredit              | 40.000 Euro |
| Startkredit100           | 25.000 Euro |
| ERP Kapital für Gründung | 20.000 Euro |
| Eigenkapital             | 15.000 Euro |

Oder:

|                |             |
|----------------|-------------|
| Startkredit    | 40.000 Euro |
| Startkredit100 | 60.000 Euro |

Oder:

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| KfW Gründerkredit-Startgeld | 100.000 Euro |
|-----------------------------|--------------|

Oder:

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| KfW Gründerkredit-Universell | 100.000 Euro |
|------------------------------|--------------|

Bei hohen Investitionen im Anlagevermögen und geringen vorhandenen Sicherheiten hat das „ERP-Kapital für Gründung“ der KfW Förderbank eine besondere Bedeutung. Dieses Programm kann mit anderen Fördermitteln kombiniert und muss nicht banküblich abgesichert werden.

Häufig sind noch zusätzliche Betriebsmittel zu finanzieren. Hierfür kann der „KfW Gründerkredit-Startgeld“ Betriebsmittel in Höhe von 30.000 Euro bereitstellen. Besonders attraktiv wird das „Startgeld“ dadurch, dass es einen Festzins anbietet (kein risikogerechtes Zinssystem) und dass die antragstellende Hausbank bis zu 80 Prozent von der Haftung freigestellt ist. Weiterhin kann der „Universalkredit“ der LfA Förderbank Bayern den Betriebsmittelbedarf in erheblicher Größenordnung abdecken.

Wichtig: Alle öffentlichen Kredite müssen bei der Bank Ihres Vertrauens beantragt und die meisten zusätzlich banküblich abgesichert werden. Sollten Sie über zu wenige Sicherheiten (wie Grundschuld, Bürgschaft, Forderungsabtretung etc.) verfügen, können Sie bei verschiedenen Förderprogrammen eine „Haftungsfreistellung“ Ihrer Hausbank oder über Ihre Hausbank eine Ausfallbürgschaft (höchstens 80 Prozent) bei der Bürgschaftsbank Bayern in München für die Bereiche Handel, Gastronomie, Gartenbau und Handwerk beantragen. Für die Bereiche Dienstleistungen und Industrie können von der LfA Förderbank Bayern Ausfallbürgschaften gewährt werden.

Die IHK Würzburg-Schweinfurt und die LfA Förderbank Bayern bieten regelmäßige Finanzierungssprechtage an. In vertraulichen Einzelgesprächen mit Experten der IHK und LfA werden Finanzierungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der öffentlichen Fördermittel aufgezeigt.

*Wer nur Mittel hat, die Fassade zu streichen, soll nicht gleich ein ganzes Haus bauen.*

Günter Bauer

Als Existenzgründer haben Sie unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, nicht rückzahlbare Zuschüsse zu erhalten:

- Arbeitslos gemeldete Gründer können einen „Gründungszuschuss“ in Höhe des ALG I + 300 Euro für die Sozialversicherung mit einer Laufzeit von sechs Monaten bei der zuständigen Arbeitsagentur beantragen, wenn sie noch über einen Restanspruch auf ALG I von 150 Tagen verfügen. Das erstellte Gründungskonzept muss erfolgsversprechend sein und von der IHK begutachtet werden.

Problematisch: Es handelt sich um eine Ermessensleistung der Arbeitsagenturen. Außerdem müssen die Arbeitsagenturen nach § 4 SGB III vorrangig in den Arbeitsmarkt vermitteln. Dadurch muss mancher Gründungswillige auf den Zuschuss verzichten, weil er aufgrund seiner Qualifikation und der Aufnahmefähigkeit von Arbeitnehmern in einer Branche sehr gut vermittelbar ist.

- Mit dem Förderprogramm „Vorgründungs- und Nachfolgecoaching Bayern“ können Gründungswillige professionelle Unternehmensberatung bereits in der Vorgründungsphase zu erschwinglichen Preisen in Anspruch nehmen. Ein nicht rückzahlbarer Zuschuss bis 70 Prozent des Nettobera-

tungshonorars von maximal 800 Euro pro Tagewerk und bis zu zehn Tagewerken kann bei der IHK beantragt werden.

- Mit dem Förderprogramm „Gründercoaching Deutschland“ können Existenzgründer innerhalb von fünf Jahren nach der Gründung bei der IHK als Regionalpartner der KfW eine Förderung von 90 Prozent oder 50 Prozent beantragen. Das maximal förderfähige Tageshonorar beträgt 800 Euro. Die Bemessungsgrundlagen von 4.000 Euro bzw. 6.000 Euro dürfen nicht überschritten werden.

Sie wählen den Coach gemäß Ihren Anforderungen (beispielsweise für eine Optimierung des Geschäfts- oder Marketingkonzepts) mit Hilfe der KfW Beraterbörse ([www.kfw-beraterboerse.de](http://www.kfw-beraterboerse.de)) selbst aus.

*Geld und Kredit sind zwei rare Sachen. Geld braucht man meist, wenn man es nicht hat und Kredit hat man am meisten, wenn man ihn nicht braucht.*

Deutsches Sprichwort

## 7. Die Rechtsform: ein Kleid, das passen muss

Wer die Wahl hat, hat die Qual. Vor der Gründung Ihres Unternehmens müssen Sie sich für eine Rechtsform entscheiden. Denn jedes Unternehmen muss in einer Rechtsform, mit der sich insbesondere haftungs- und steuerliche Konsequenzen verknüpfen, geführt werden. Allerdings gibt es keine Rechtsform, die nur Vorteile hat, nicht einmal eine, die Ihre Vorteile immer behält. Gleichwohl sollten Sie zu Beginn Ihres Betriebes eine Rechtsform wählen, die auf Ihre Planungen, wie beispielsweise Geschäftszweig, Umfang, Haftungsrisiko etc. zugeschnitten ist.

Sie sollten die Wahl der Rechtsform nicht voreilig treffen, sondern die einzelnen Rechtsformen kennen lernen und die Vor- und Nachteile abwägen.

Ihnen stehen die Rechtsformen „Einzelunternehmen“, die „Gesellschaft bürgerlichen Rechts“, die „offene Handelsgesellschaft“ und die „Kommanditgesellschaft“, sowie Kapitalgesellschaften, wie die „GmbH“, „Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)“, „Aktiengesellschaft“, „Genossenschaft“ und gemischte Gesellschaften, wie die „GmbH & Co. KG“ zur Wahl.

## 7.1 Das Einzelunternehmen

Als ein einzelner Unternehmer, mit oder ohne Mitarbeiter, bietet sich die Rechtsform des Einzelunternehmens an.

Als Gewerbetreibender haben Sie Ihr Einzelunternehmen gewerberechtlich (+ eventuelle notwendige Erlaubnisse) bei der Kommune anzumelden und können zusätzlich eine Eintragung der Einzelfirma in das Handelsregister über einen Notar Ihrer Wahl beim zuständigen Registergericht veranlassen.

Hierbei sollten Sie verschiedene Aspekte überdenken:

Die wichtigsten Vor- und Nachteile

| +  | -   |
|--|---|
| Änderungen in der Anmeldung können unbürokratisch über eine Ummeldung vorgenommen werden.  | Ohne Handelsregistereintragung besitzt das Einzelunternehmen allerdings keinen Firmennamen. Der nicht eingetragene Gewerbetreibende muss mit seinem ausgeschriebenen Vor- und Zunamen nach außen, d. h. auch auf der Rechnung, auftreten (§ 5 Telemediengesetz TMG, § 14 Umsatzsteuergesetz UStG) |
| Der Einzelunternehmer kann sich als Gewerbetreibender in das Handelsregister über einen Notar eintragen lassen und darf dann mit einem Firmennamen auftreten.  | Ein Einzelunternehmer haftet, gleichgültig, ob mit oder ohne Handelsregistereintragung, gegenüber seinen Gläubigern auch mit seinem persönlichen Vermögen.  |
| Der Einzelunternehmer muss keine Kompromisse mit Mitgesellschaftern eingehen.  | Der Einzelunternehmer ist für seine Geschäftsführung allein verantwortlich.   |
| Es besteht handelsrechtlich keine Verpflichtung zur doppelten Buchführung. Steuerrechtlich, sofern der Jahresumsatz über 500.000 Euro oder der Gewinn über 50.000 Euro liegt.  |   |
| Im Bereich der Gewerbesteuer hat das Einzelunternehmen den Vorteil, dass ein Freibetrag von 24.500 Euro besteht und die Gewerbesteuerbelastung durch die Anrechnung bei der Einkommensteuer erheblich reduziert werden kann. |   |

## 7.2 Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts

Die GbR, auch BGB-Gesellschaft genannt, stellt einen vertraglichen Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines gemeinschaftlichen

Zwecks dar. In dem – am besten schriftlich fixierten – Vertrag werden die im Innenverhältnis wichtigen Regelungen, wie Gesellschaftszweck, Gesellschafter, Verteilung des Gewinns/Verlusts, Beteiligungen und Kündigungs-, Ausscheidungs- und Abfindungsregeln festgelegt. Bei der Kommune ist eine Gewerbeanmeldung (+ eventuelle notwendige Erlaubnisse) für jeden Gesellschafter zu tätigen. Die GbR kann nicht im Handelsregister eingetragen werden.

Die wichtigsten Vor- und Nachteile:

| +   | –   |
|---|---|
| Die Gründung ist schnell und unkompliziert.   | Grundsätzlich haften die Gesellschafter gegenüber den Gläubigern persönlich.  |
| Es besteht handelsrechtlich keine Verpflichtung zur doppelten Buchführung. Steuerrechtlich, sofern der Jahresumsatz über 500.000 Euro oder der Gewinn über 50.000 Euro liegt.   | Die GbR weist keinen Firmennamen auf und tritt mit den Namen der Gesellschafter und dem Rechtsformzusatz „GbR“ auf. Allerdings kann eine Geschäftsbezeichnung beigefügt werden. |
| Es besteht weitgehende Vertragsfreiheit bei Abfassung des Gesellschaftsvertrages.   | Die GbR ist regelmäßig vom persönlichen Engagement jedes einzelnen Gesellschafters geprägt.   |
| Eine Mindesteinlage bzw. ein Stammkapital ist nicht vorgeschrieben.   | Ein hohes gegenseitiges Vertrauen der Gesellschafter ist erforderlich.  |
| Die GbR verfügt über eine gewisse Rechtsfähigkeit, z.B. bei der Grundbucheintragung.  |   |
| Als Personengesellschaft hat die GbR im Bereich der Gewerbesteuer den Vorteil, dass ein Freibetrag von 24.500 Euro besteht und die Gewerbesteuerbelastung durch die Anrechnung bei der Einkommensteuer erheblich reduziert werden kann. |   |

### 7.3 Die offene Handelsgesellschaft

Die OHG ist quasi die kaufmännische Schwester der GbR und wird im Handelsregister eingetragen, wobei die Anmeldung in notariell beglaubigter Form beim Registergericht erfolgt. Die Erstellung des Gesellschaftsvertrages selbst muss in der Regel nicht notariell erfolgen, wenn nicht Grundstücke oder das nahezu gesamte Vermögen eines Gesellschafters eingebracht werden. Im Gesellschaftsvertrag sollen verschiedene Punkte, wie der Firmenname, der Geschäftsgegenstand, die Einlagen der Gesellschafter, die Geschäftsführer und Befugnisse der Gesellschafter, die Gewinn- und Verlustverteilung sowie die Beendigung der Gesellschaft geregelt werden. Neben der Handelsregistereintragung der Firma beim Registergericht ist die Gewerbeanmeldung für jeden Gesellschafter bei der

Gemeinde bzw. Stadt erforderlich (+ eventuelle gewerberechtliche Genehmigung).

### Die wichtigsten Vor- und Nachteile

| +   | -  |
|---|--|
| Die OHG führt einen Firmennamen, der als Sachfirmierung, Personenfirmierung oder gemischte Firmierung gebildet werden kann<br>Es ist keine Mindesteinlage vorgeschrieben. | Die Gesellschafter haften unmittelbar, unbeschränkt und solidarisch.<br>Der Gründungs- und Zeitaufwand ist durch die Handelsregistereintragung etwas größer.                           |
| Die OHG ist besonders geeignet für gleichberechtigte und verpflichtete, in der Gesellschaft tätige Partner.   | Die OHG muss handelsrechtlich Bücher/Bilanzen führen.  |
| Die OHG genießt hohe Kreditwürdigkeit.  | Ein hohes gegenseitiges Vertrauen der Gesellschafter ist erforderlich.   |
| Jeder Gesellschafter kann die Gesellschaft einzeln vertreten.   | Die OHG muss auf den Geschäftsbriefen die Firma, den Sitz des Unternehmens, eine inländische Geschäftsanschrift, die Handelsregisternummer und das zuständige Registergericht angeben. |
| Die OHG verfügt über Grundbuch-, Prozess-, und Deliktsfähigkeit.  | Die OHG hat die Vorschriften des HGB zu beachten, beispielsweise § 377 HGB, Untersuchungs- und Rügepflicht.  |

## 7.4 Die Kommanditgesellschaft

Die KG ist wie die OHG eine eintragungspflichtige Personengesellschaft, die mindestens einen Teilhafter (Kommanditist) und einen Vollhafter (Komplementär) aufweisen muss. Wie die Namen bereits aussagen, liegt der Unterschied zwischen Teil- und Vollhafter in der Verteilung der Haftungsrisiken. Der Teilhafter haftet nur mit seiner, in der Höhe beliebig festzulegenden Kommanditeinlage. Er ist von der Geschäftsführung ausgeschlossen, sofern nichts anderes vereinbart ist. Der Vollhafter haftet mit seinem gesamten Vermögen. Die Anmeldung zum Registergericht muss notariell beglaubigt werden. Zahlreiche Vorschriften der OHG gelten auch für die Kommanditgesellschaft.

### Die wichtigsten Vor- und Nachteile

| +  | -   |
|--|---|
| Der Kommanditist haftet nur mit seiner Einlage.  | Der Komplementär haftet mit seinem persönlichen Vermögen.   |
| Die Einlagen können in Geld, aber auch in Sachwerten geleistet werden.   | Der Kommanditist ist steuerrechtlich Mitunternehmer, d. h. dass das Entgelt des Kommanditisten nicht als Personalkosten anerkannt wird. |
| Die KG führt einen Firmennamen, der als Sachname oder mit einem Personennamen beispielsweise eines Kommanditisten, gebildet werden kann. | Die Kommanditgesellschaft muss handelsrechtlich Bücher führen.  |
| Die Geschäftsführung kann vertraglich beliebig geregelt werden.  | Der Gründungsaufwand ist durch die Handelsregistrierung höher.  |

### 7.5 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, d.h. eine juristische Person, die erst mit der Eintragung in das Handelsregister entsteht. Die Kapitalgesellschaft ist somit selbst Träger eigener Rechte und handelt selbstständig im Rechtsverkehr durch ihren Geschäftsführer. Die GmbH kann durch eine Person (Ein-Mann GmbH) oder durch mehrere Personen gegründet werden. Der Gesellschaftsvertrag muss notariell beurkundet werden. Die Gesellschaft kann in einem vereinfachten Verfahren mittels eines Musterprotokolls gegründet werden, wenn sie höchstens drei Gesellschafter und nur einen Geschäftsführer hat. Der Gesellschaftsvertrag muss mindestens folgende Angaben enthalten: Firma und Sitz der Gesellschaft, Gegenstand des Unternehmens, Betrag des Stammkapitals, Stammeinlagen der Gesellschafter. Ferner ist die Anmeldung beizufügen, die unter anderem die Geschäftsführerregelung enthält. Das Mindeststammkapital der GmbH beträgt 25.000 Euro. Der Nennbetrag jedes Geschäftsanteils muss auf volle Euro lauten. Die Höhe der Nennbeträge der einzelnen Geschäftsanteile kann verschieden bestimmt werden. Die Summe der Nennbeträge aller Geschäftsanteile muss mit dem Stammkapital übereinstimmen. Gegen Geschäftsanteile (Bareinlagen) muss ein Viertel des Nennbetrags eingezahlt sein. Insgesamt muss auf das Stammkapital mindestens so viel eingezahlt sein, dass der Gesamtbetrag der Geld- und Sacheinlagen die Hälfte des Mindeststammkapitals erreicht. Sacheinlagen sind möglich, müssen dann jedoch zur freien Verfügung der Geschäftsführer stehen und erfordern die Vorlage eines Sachgründungsberichts.

Nach Eintragung der GmbH im Handelsregister darf die Gewerbebeanmeldung bei der Kommune nicht vergessen werden. Auf allen Geschäftsbriefen der GmbH müssen die Firma, Rechtsform und der Sitz der Gesellschaft, das Registergericht und die Handelsregisternummer, sowie alle Geschäftsführer angegeben werden.

Die Unternehmersgesellschaft (haftungsbeschränkt) oder UG (haftungsbeschränkt) stellt eine Variante der GmbH seit dem 01.11.2008 dar. Bei einigen Regelungen weicht die UG (haftungsbeschränkt) von der GmbH ab: Die UG (haftungsbeschränkt) benötigt ein Stammkapital ab 1 Euro, das in voller Höhe bar einbezahlt sein muss. Sacheinlagen sind ausgeschlossen. Ferner ist eine gesetzliche Rücklage zu bilden, in die 25 Prozent des Jahresüberschusses einzustellen sind, bis das Stammkapital von 25.000 Euro erreicht ist. Ein Verlustvortrag aus dem Vorjahr kann allerdings berücksichtigt werden.

#### Die wichtigsten Vor- und Nachteile

| +   | -  |
|---|--|
| Die GmbH führt einen Firmennamen, der als Sachfirmierung, Personenfirmierung oder gemischte Firmierung gebildet werden kann.                                      | Die Gründungskosten der GmbH (Notar, Registergericht, Veröffentlichungskosten) belaufen sich je nach Umfang des Gesellschaftsvertrages zwischen 500 Euro und 2.000 Euro. |
| Die GmbH gewährleistet als Kapitalgesellschaft eine weitgehende Trennung zum privaten Bereich.  | Die GmbH besteht erst mit der Eintragung in das Handelsregister.   |
| Die GmbH haftet in der Regel nur mit ihrem Geschäftsvermögen.   | Die GmbH muss ein Stammkapital von 25.000 Euro aufweisen.  |
| Die Gründung ist durch einen Gesellschafter möglich (Ein-Mann GmbH).  | Für den komplizierten Steuer- und Buchführungsbereich (Bilanz + G u. V) sollte ein Steuerberater eingeschaltet werden.   |
| Die Gesellschafter können gleichzeitig Geschäftsführer der GmbH sein und die Stellung des Unternehmers, wie eines Arbeitnehmers (steuerrechtlich) verbinden.      | Die GmbH (incl. UG (haftungsbeschränkt)) unterliegt der Körperschaftsteuer (15 Prozent) und der Gewerbesteuer, ohne Anrechnungsmöglichkeit.                              |
| Die Gesellschafter können nicht nur natürliche Personen, sondern auch Gesellschaften wie KG, OHG, GmbH etc. sein.   | Die GmbH hat ihren Jahresabschluss im Bundesanzeiger offen zu legen.   |
| Bei Ausscheiden von Gesellschaftern ändert sich nach außen (Firmenname, Geschäftsbriefe) nichts. Dies wirkt sich vorteilhaft bei einem Gesellschafterwechsel aus. |  |
| Die GmbH kann durch die Abzugsfähigkeit der Gehälter der geschäftsführenden Gesellschafter als Personalkosten steuerliche Vorteile aufweisen.                     |  |

| +   | - |
|---|---|
| Die Bildung von Pensionsrückstellungen und der Abschluss einer Direktversicherung für die Geschäftsführer der GmbH sind möglich. Miet- und Pachtzinsen (zwischen GmbH und Gesellschaftern) sind als Betriebsausgaben abzugsfähig. |   |
| Die Unternehmensnachfolge kann einfacher geregelt werden.   |   |

## 7.6 Die Eingetragene Genossenschaft

Für Unternehmer, die die persönliche Haftung ausschließen wollen, kann die eingetragene Genossenschaft interessant sein. Die Genossenschaft muss mindestens drei Gründungsmitglieder aufweisen. Die eG haftet mit ihrem Vermögen. Die Genossenschaftsmitglieder haften nicht persönlich. Die Genossenschaft muss in das Genossenschaftsregister eingetragen werden. Bei der eG ist keine Mindestkapitaleinlage vorgeschrieben. Jedoch muss ein Prüfungsverband wie beispielsweise der GVB (Genossenschaftsverband Bayern) nicht nur die schriftliche Satzung der eG sondern auch die ausreichende Eigenkapitalausstattung prüfen. Im Unterschied zur GmbH können die Gesellschaftsanteile durch schriftliche Vereinbarung übertragen werden. Die Genossenschaft eignet sich besonders dann, wenn Mitarbeiter den Betrieb übernehmen möchten oder die Kooperation mit Partnern im Vordergrund steht.

### Die wichtigsten Vor- und Nachteile

| +   | -   |
|---|---|
| Die eG gewährleistet als Kapitalgesellschaft eine weitgehende Trennung zum privaten Bereich.  | Die Gründung der Genossenschaft muss gemäß Genossenschaftsgesetz erfolgen. Nach den Regularien der Satzung wählen die Gründungsmitglieder im Anschluss Vorstand und Aufsichtsrat. |
| Durch die genossenschaftliche Satzung werden die rechtlichen Verhältnisse zwischen Mitgliedern und dem gemeinsamen Unternehmen geordnet, so dass die Rechte und Pflichten der Mitglieder, die Verantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat, die Höhe des Geschäftsanteils und die Begrenzung der Haftung transparent sind. | Im Interesse der Mitglieder und der zukünftigen Gläubiger des Unternehmens sind nach dem Genossenschaftsgesetz die wirtschaftlichen und persönlichen Verhältnisse zu prüfen.      |

| +   | -   |
|---|---|
| Die Rechtsberatung des Prüfungsverbands hilft bei der Gründung und Eintragung in das Genossenschaftsregister. | Die Gründungsprüfung der Satzung und der Eigenkapitalausstattung können aufwendig sein. |
| Bei Kooperationen ist die Struktur der Genossenschaft vorteilhaft.  |   |

## 7.7 Die (kleine) Aktiengesellschaft

Die Aktiengesellschaft (AG) ist ebenso wie die GmbH eine Kapitalgesellschaft und damit eine eigenständige juristische Person. Bei der AG haftet nur das Gesellschaftsvermögen, nicht das sonstige Privatvermögen der Aktionäre. Die AG erleichtert die Eigenkapitalbeschaffung durch Ausgabe von Aktien und ist auch im Wege einer Ein-Mann-Gründung möglich. Das Grundkapital beläuft sich auf mindestens 50.000 Euro. Zwingend erforderlich sind drei verselbstständigte Organe: Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Zur Entstehung der Aktiengesellschaft muss die Firma der AG in das Handelsregister in notarieller Form beim zuständigen Registergericht eingetragen werden. Die Aktien können auf Nennbeträge lauten oder aber als sogenannte „Stückaktien“ eine bestimmte Beteiligung am Grundkapital, die mindestens 1 Euro betragen muss, repräsentieren. Die Satzung muss ferner bestimmen, ob Aktien auf den Inhaber ausgestellt werden, so dass sie wie bewegliche Sachen durch Einigung und Übergabe übertragen werden können, oder auf den konkreten Namen des Inhabers lauten (Namensaktien).

### Die wichtigsten Vor- und Nachteile

| +   | -   |
|---|---|
| Die AG besitzt eine eigene Rechtspersönlichkeit und gewährleistet eine Trennung zum privaten Bereich. | Die Eintragung der Firma der AG erfolgt durch notarielle Beurkundung. |
| Ein Gründer ist notwendig, der die Aktien gegen Einlagen übernimmt.                                   | Mindestnennbetrag des Grundkapitals ist 50.000 Euro.                  |
| Aktionäre können Einzelpersonen und Gesellschaften sein.  | Die AG benötigt einen Vorstand und drei Aufsichtsratsmitglieder       |

## DIE KONZEPTION DES ERFOLGES

| +  | -   |
|--|---|
| Die AG führt einen Firmennamen, der als Sachfirmierung, Personenfirmierung oder gemischte Firmierung gebildet werden kann.   | Die Gründer haben einen schriftlichen Gründungsbericht aufzustellen.                                  |
| Sacheinlagen und Geldeinlagen sind möglich.  | Unter bestimmten Voraussetzungen muss eine Gründungsprüfung durch einen oder mehrere Prüfer erfolgen. |
| Grundsätzlich ist die Übertragung der Aktien beliebig möglich: Bei Inhaberaktien durch Einigung und Übergabe. Bei Namensaktien durch Einigung, Übergabe und Indossament. Vinkulierte Namensaktien mit Zustimmung der Gesellschaft. Möglich: Ausgabe von Nennbetragsaktien und Stückaktien. Ferner: Ausgabe von stimmberechtigten Aktien und Vorzugsaktien ohne Stimmrecht. | Das Aktiengesetz enthält umfangreiche Regelungen (410 Paragraphen).                                   |
|  | Die AG weist die Besteuerung einer Kapitalgesellschaft (Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer) auf.       |
|  | Die AG muss alle Veröffentlichungspflichten im Bundesanzeiger beachten.                               |

*Was uns den Weg verlegt, bringt uns voran.*

Albert Camus

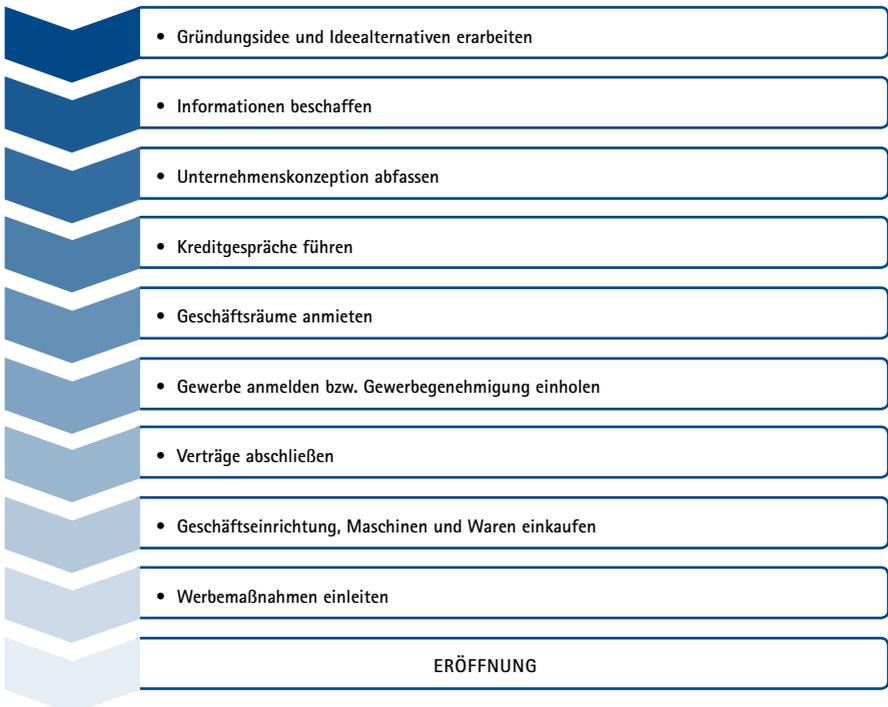
## IV. Informationen für mehr Erfolg

### 1. Den Gründungsfahrplan durchleben

Auf den zukünftigen Gründungsablauf können Sie sich erfahrungsgemäß am besten einstellen, wenn Sie einen Fahrplan erarbeiten und ihn intensiv durchdenken. Quasi transferieren Sie gedanklich die Zukunft in die Gegenwart und können auf diese Weise Schritt für Schritt die Gründung durchleben.

So stellen Sie fest, dass verschiedene Aktivitäten mit überschaubaren Kosten und der Möglichkeit des raschen Ausstiegs verbunden sind und andere, wie beispielsweise der Abschluss von Kauf,- Werk,- oder Pachtverträgen, erhebliche Konsequenzen nach sich ziehen. Der unten dargestellte Gründungsfahrplan soll dazu beitragen, dass Sie keinen Schritt vergessen und die Folgen richtig einschätzen.

#### 10 Gründungsphasen



## 2. Planen und Prüfen ohne Emotionen

In der Praxis hat sich herausgestellt, dass sich erfolgreiche Menschen sehr intensiv mit ihrem Vorhaben beschäftigen. Von der Hartnäckigkeit und Konzentration auf die wichtige Vorbereitungsphase sollten Sie deshalb keine Gründe ablenken, wie beispielsweise zu viel Arbeit, zu viel privater und geschäftlicher Stress, zu viel Überlastung durch das Umfeld, etc. Ebenso sollten Sie sich nicht durch Emotionen in der Planungsphase stören lassen. Ängste, die bei der Erstellung der Rentabilitätsvorschau oder des Liquiditätsplan auftauchen können, sollten bei Ihrer Planung ebenso wenig eine Rolle spielen wie euphorische Gefühle, die aufkommen, wenn die Planung sehr erfolgsversprechende Ergebnisse aufweist. Deshalb sind Worst-Case-Planungen, Best-Case-Szenarien oder Mittelplanungen meistens nicht sehr hilfreich. Wichtig ist, dass Sie sich mit Szenarien befassen, die sich mit einer hohen Wahrscheinlichkeit umsetzen lassen. Emotionslos sollte bei der Planung auch die Einschätzung der Risiken und Chancen erfolgen.

*Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts.*

Walter Scheel

Und – Sie sind gut beraten, wenn Sie sich Zeit zum analytischen Nachdenken lassen. Diesen Freiraum sollten Sie sich allerdings nicht nur in der Gründungsphase, sondern auch später in der Wachstums- und Konsolidierungsphase einräumen.

*Wer rudert, sieht den Grund nicht.*

Wilhelm Busch

Im Rahmen der Gründungskonzeption gilt der Grundsatz: Sich regen bringt Segen. Sicherlich bereitet es Ihnen eine Menge Arbeit und Denkleistung, wenn Sie das Gründungskonzept selbst erstellen. Aber auch dann, wenn Sie sich einen oder mehrere Gründungspläne einkaufen, sollten Sie sich unbedingt die Arbeit machen, das erworbene Produkt auf Herz und Nieren, das heißt auf die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung, auf die realistische Parameterbestimmung und auf schlüssige Gründungsgedanken zu untersuchen. Dabei helfen Ihnen folgende Fragestellungen: Warum sind die Positionen und Darstellungen im Konzept realisierbar? Wie kommen die Berechnungen und Annahmen zu Stande? Welche Begründungen stützen die Zukunftserwartungen? Die Zeit des

Nachdenkens und Prüfens ist bei erworbenen Konzepten ebenfalls Gold wert. Denn Sie müssen in der Lage sein, „Ihren Businessplan“ schlüssig vorzustellen und einen Geldgeber zu begeistern. Der Businessplan soll Ihnen darüber hinaus als Teil eines ausführlichen Unternehmenskonzepts eine Anleitung zum Erfolg bieten.

### 3. Innovation und Erfolg

Es ist anerkannt, dass Innovationskraft das eigene Markenimage und die Marktposition und damit den Unternehmenswert stärkt. Auch Investoren honorieren Innovationsanstrengungen, meist vor ihrer eigentlichen Umsetzung. Die Palette der unternehmerischen Innovationen ist breit: Im Vordergrund stehen häufig technische Neuerungen, die zum Teil patent- oder gebrauchsmusterfähig sind. Unterschätzt werden häufig Innovationen, die laufend vorgenommen werden, jedoch nicht spektakulär in Erscheinung treten. So haben sich viele mittelständische Betriebe als Ziel eine Effizienzsteigerung pro Jahr von bis zu 3 Prozent gesetzt. Solche Innovationen finden sich bei Arbeitsprozessen, Nachhaltigkeitsaspekten im Umwelt- und Sozialbereich und beim Aufbau neuer Kompetenzen und Ressourcen, die zu einer Senkung operativer Kosten führen.

Entscheidend, aber auch sehr schwierig, ist deshalb die langfristige Innovationskraft eines Unternehmens. Studien zeigen immer wieder, dass es nur einer geringen Anzahl an Unternehmen gelingt, über Jahrzehnte einen echten Wettbewerbsvorteil aus einzelnen Innovationen zu halten. Deshalb ist es für Sie als Gründer sehr sinnvoll, ihre Innovationsprozesse von Beginn an zu planen und als Wettbewerbsvorteil zu managen. Der nachhaltige Innovationserfolg führt in aller Regel zu höherer Kundenloyalität und trägt zu einer Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen bei.

*Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen. Wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet seine Kreativität.*

Philip Rosenthal

Andererseits bedingen Innovationen auch höhere Entwicklungs- und Prozesskosten und nicht zuletzt, gerade bei technischen Innovationen, höhere Erfolgsrisiken. Sie müssen deshalb abwägen, ob sich Ihr junges Unternehmen eine „Flop-Rate“ leisten kann oder ob durch intelligente Strategien sich Innova-

tionskosten im Griff halten lassen. Diese Überlegung gilt nicht nur für Produzenten sondern auch für sämtliche Branchen vom Handel bis zur technischen Dienstleistung. Auf welche Weise Sie Ihr Innovationsmanagement etablieren, ist je nach Einzelfall unterschiedlich. Kreativitätstrainings, Ideenwettbewerbe und offene Kommunikation im Unternehmen können im Personalbereich Erfolgstreiber werden. Aber auch die Schaffung einer offenen Unternehmenskultur, die auf Wachstum ausgerichtet ist, kann zum Erfolg führen. So können der regelmäßige Austausch mit Kunden über neue Produktideen, offene Innovationsplattformen, Einstellung von Mitarbeitern mit Kundenkontakten und Kundenwissen erfolgsversprechende Maßnahmen darstellen. Für Sie als Gründer ist ein wichtiger Ansatz, Ihre Innovationskultur von Beginn an zu leben, sie gleichzeitig aber der jeweiligen Entwicklungsphase des Unternehmens und dem Marktumfeld anzupassen. Auf diese Weise bieten Innovationen die Möglichkeit, die Gründungsphase zu meistern, zum richtigen Zeitpunkt zu wachsen, die Veränderungen frühzeitig vorzunehmen und ein tiefes Kundenverständnis aufzubauen.

#### **4. Verhandeln und durchsetzen**

Kaum eine Branche kann sich dem stetigen Preisdruck entziehen. Gerade Sie als Existenzgründer werden sich häufig die Frage stellen: „Bin ich den Kunden los, wenn ich den geforderten Preis nicht akzeptiere?“ Die Folge einer solchen Strategie, die im Übrigen häufig anzutreffen ist, wäre es, dass immer öfter über den Preis verkauft wird und der Unternehmensgewinn nicht die erwünschte Höhe aufweist. Denn die Kunden werden zum Rabattieren erzogen, mit der Folge, dass kein Kunde mehr den regulären Preis akzeptiert. In einer Zeit, in der zahlreiche Produkte vergleichbar und austauschbar sind, der Wettbewerb mit aggressiver Preispolitik den harten Kampf um Marktanteile bestehen muss, im Einkauf der Gewinn gesucht wird, die „Geiz ist geil“ Mentalität immer noch hoch im Kurs steht und die Abhängigkeit von Akteuren des Marktes sich verstärkt, ist es höchst gefährlich, dem Reiz des Verkaufs über Rabatte, Skonti, Boni oder versteckte Kundenkredite zu unterliegen. Da Gründer in aller Regel nicht üppig mit Kapital ausgestattet sind, ist das Ziel der Preisführerschaft oft unrealistisch. Denn vom Umsatz können Sie als Unternehmer nun mal nicht leben. Sie müssen einen Gewinn erzielen, der nicht durch Nachlässe oder Zahlungsaufschübe bis auf ein Minimum geschmälert wird.

**!** Deshalb: Verkaufen Sie gewinnorientiert.

Prüfen Sie Beispiele und Berechnungen Ihrer Kunden stets auf ihre Richtigkeit und auf die finanziellen Auswirkungen in Ihrem Betrieb. Stellen Sie den individuellen Kundennutzen und das aufgebaute Vertrauensverhältnis in den Vordergrund.

Allerdings: Verkaufen will gelernt und geübt sein. Es gibt zahlreiche Kurse, die das Verhandeln mit Einkäufern stressfreier und erfolgreicher gestalten und dazu beitragen, sich durch ein „Nein“ des Kunden nicht entmutigen zu lassen. Sehen Sie vielmehr in einer solchen Äußerung den Anfang der Verhandlungen und nicht das Ende. Nehmen Sie die Kurse als Möglichkeit, mit dem inneren Erfolgsdruck umzugehen und nicht nur eine gewisse Gelassenheit nach außen zu präsentieren, sondern auch im Inneren zu erreichen.

**!** In der Praxis hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, Verkaufsgespräche strategisch gut vorzubereiten und sich klare Ziele zu setzen.

*Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder, als der, der ohne Ziel herumirrt.*

Gotthold Ephraim Lessing

Ihre persönliche Ausstrahlung und Überzeugungskraft kommen im Gespräch besonders zur Geltung, wenn Sie eine positive Einstellung ohne Versagensängste aufbauen können. Menschen fühlen sehr schnell, ob sich der Gesprächspartner mit seinem Unternehmen, seinen Produkten und Dienstleistungen absolut identifiziert. Dies lässt sich leichter bewerkstelligen, wenn Sie die Vorteile und den Nutzen aus der Sicht des Kunden intensiv analysiert und verinnerlicht haben. Ihre Zielsetzung, Ihre Produkte oder Leistungen zu verkaufen, sollten Sie jedoch immer fest im Auge behalten. Denn Kunden lassen sich oft gerne kostenlos beraten, fühlen sich trotzdem nicht immer motiviert zu kaufen. Ein selbstbewusster Verkäufer handelt deshalb nach dem Motto „In der Form weich, in der Sache konsequent“, das heißt, gut beraten ja, „nur“ beraten nein.

Andererseits: Begeistern Sie den Kunden, in dem Sie stets etwas mehr für ihn tun, als er von Ihnen erwartet. Menschen entscheiden eben nicht nur mit dem spitzen Bleistift, sondern auch emotional. Der Preis Ihres Produktes oder Ihrer

Leistung hängt deshalb sehr davon ab, welchen Nutzen bzw. Mehrwert Ihr Kunde in dem Angebot erkennt. Deshalb sollten Sie als Gründer und Verkäufer die Frage des Kunden „Was habe ich davon?“ mit Fakten, Daten und Eigenschaften, aber auch mit einer guten Portion Emotion belegen, die die Leistungs- und Produktvorteile verdeutlicht. Nur wenn die Darstellung des Nutzens über die Beschreibung von Leistungs- und Produktmerkmalen weit hinausgeht und Ihr Kunde seinen Nutzen plastisch vor Augen hat, wird er in aller Regel den geforderten Preis bezahlen. Und: Je besser Sie Ihre potenziellen Kunden verstehen, desto besser können Sie professionell argumentieren. Denn die Bedürfnisse und Motive Ihrer Kunden können unterschiedlich sein: Im Vordergrund können Gewinnstreben und Kostenorientierung, Bequemlichkeit und Qualität, Sicherheitsstreben und Risikominimierung, Prestigedenken und Einflussstreben, Freude und Gesundheit, Zwänge und Erfordernisse stehen.

Überzeugendes Argumentieren, eine geschickte Fragetechnik und eine raffinierte Zugeständnis-Strategie stellen eine Kunst dar, die Sie als Gründer können oder erlernen sollten.

## 5. Rechnen und kalkulieren

Einnahmen erwirtschaften und dabei die Kosten im Griff halten, ist bei der Unternehmensgründung die eine Seite. Bereits als Existenzgründer ein funktionierendes Rechnungswesen schaffen, die andere. Bei Existenzgründern ist das Rechnungswesen oft ein ungeliebtes Kind, das nur in dem Rahmen gepflegt wird, wie das Handelsrecht und Steuerrecht es vorschreiben. Dabei bietet Ihnen das Rechnungswesen äußerst wichtige Möglichkeiten, nämlich die Dokumentationsfunktion und die Grundlage für die Planung von Zielen und Entscheidungen sowie der Einsatz zu Kontrollzwecken. Das Rechnungswesen bildet die Struktur Ihrer Unternehmenstätigkeit ab und verschafft Ihnen verlässliche Informationen. Dabei ist es wichtig, die Daten zeitnah, vollständig und gut strukturiert zu erhalten.

Das Rechnungswesen lässt sich in ein internes und ein externes Instrument unterscheiden.

## 5.1 Internes Rechnungswesen

Im internen Bereich werden für die eigene Entscheidungsbasis Planungs- und Kontrollrechnungen durchgeführt sowie anhand der Finanz- und Finanzierungsrechnung die Liquidität des Unternehmens analysiert und gesteuert. Für Sie als Existenzgründer ist das intern eingesetzte Rechnungswesen ein wichtiges Entscheidungsinstrument auf Knopfdruck für folgende Fragen: Kann sich der Betrieb aus Liquiditätssicht eine weitere Maschine leisten? An welchen Stellen fallen die Kosten an und welche Reduzierungsmaßnahmen sollten eingeleitet werden? Wie werden die einzelnen Kostenträger kalkuliert und wie müssen die Preise angepasst werden?

Es gibt eine ausgiebige Fachliteratur zum Thema Rechnungswesen und Kalkulation, mit der Sie sich intensiv befassen sollten. Die Aussage, dass „Angebot und Nachfrage den Preis regeln“, ist sicherlich richtig. Bevor Sie jedoch den marktfähigen Preis erforschen, sollten Sie selbst prüfen, welche Preise aufgrund der eigenen Situation vom Kunden gefordert werden müssen. Je nach Ausgangslage, Zielsetzung und Branche werden die Kalkulationswerte unterschiedlich ermittelt.

Dienstleister kalkulieren zunächst ihren Stundenverrechnungssatz und anschließend ihren Angebotspreis:



**Kalendertage pro Jahr**

- Samstage/Sonntage
- Feiertage
- Urlaubstage
- Krankheitstage
- sonstige Ausfalltage
- = Anwesenheitstage pro Jahr

**Anwesenheitstage pro Jahr x Anwesenheitsstunden am Tag = Anwesenheitsstunden pro Jahr**

**Anwesenheitsstunden pro Jahr**

- nicht verrechenbare Stunden
- = verrechenbare Stunden pro Mitarbeiter und Jahr



$$\text{Verrechenbare Stunden pro Mitarbeiter und Jahr} \times \text{Anzahl der produktiven Mitarbeiter} = \text{Gesamte verrechenbare Stunden}$$

$$\frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{verrechenbare Stunden des Betriebes}} = \text{Kosten je verrechenbare Stunde (Stundenverrechnungssatz)}$$

Anschließende Auftragskalkulation:



$$\text{Material-einsatz} + \text{verrechenbare Stunden} \times \text{Stundenver-rechnungssatz} = \text{Gesamtkosten}$$

$$\begin{aligned} &\text{Gesamtkosten} \\ &+ \text{Gewinn} \\ &= \text{Nettoangebotspreis} \\ &+ \text{Umsatzsteuer} \\ &= \text{Bruttoangebotspreis} \end{aligned}$$

Die Divisionskalkulation wird bei kleinem Sortiment und Massenproduktion gewählt:



$$\begin{aligned} &\text{Wareneinsatz (Wareneinstandskosten ohne Ust.)} \\ &+ \text{Handlungskostenzuschlag (Handelsaufschlag) in Prozent} \\ &= \text{Selbstkosten} \\ &+ \text{Gewinnaufschlag in Prozent} \\ &= \text{Verkaufspreis (netto)} \\ &+ \text{Ust.} \\ &= \text{Verkaufspreis (brutto)} \end{aligned}$$

Die Deckungsbeitragsrechnung, auch Teilkostenrechnung genannt, sagt aus, wie viel von den Einnahmen zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht. Mit dieser Methode lässt sich schnell errechnen, welche Produkte unrentabel und somit aus dem Sortiment zu nehmen sind.

| Produkt        | Verkaufserlöse | Variable Kosten<br>Materialeinsatz | Deckungsbeitrag |
|----------------|----------------|------------------------------------|-----------------|
| Produkt A      | 200.000,-      | 80.000,-                           | 120.000,-       |
| Produkt B      | 600.000,-      | 350.000,-                          | 250.000,-       |
| Produkt C      | 400.000,-      | 200.000,-                          | 200.000,-       |
| = Summe        | 1.200.000,-    | 630.000,-                          | 570.000,-       |
| - Fixkosten    |                |                                    | 200.000,-       |
| = Gesamtgewinn |                |                                    | 370.000,-       |

Erläuterung: Produkt A hat zwar mit nur 40 Prozent die geringsten variablen Kosten, trägt aber auch nur zu 21 Prozent zur Kostendeckung bei. Somit kann bei einer notwendigen Sortimentsverkleinerung am ehesten auf dieses Produkt verzichtet werden.



Bitte beachten Sie dabei aber auch: Um Kunden an das Unternehmen zu binden, die Auslastung der Maschinen und Mitarbeiter zu gewährleisten oder sich von den Wettbewerbern abzugrenzen, kann es sinnvoll sein, trotzdem ein Produkt im Sortiment zu behalten.

Die detaillierte Zuschlagskalkulation wird gerne vom Handel mit größerem Sortiment verwendet:



Listeneinkaufspreis  
– Rabatt (Prozentsatz)  
= Zieleinkaufspreis  
– Skonto (Prozentsatz)  
= Bareinkaufspreis  
+ Bezugskosten (Prozentsatz)  
= Bezugspreis  
+ Geschäftskosten (Prozentsatz)  
= Selbstkostenpreis  
+ Gewinn (Prozentsatz)  
= Barverkaufspreis  
+ Skonto (Prozentsatz)  
= Zielverkaufspreis ohne Ust.  
+ Ust.  
= Zielverkaufspreis inkl. Ust.

Bei der Herstellung stellt sich die Zuschlagskalkulation folgendermaßen dar:



Fertigungsmaterial  
+ Materialgemeinkosten  
+ Fertigungslöhne  
+ Fertigungsgemeinkosten  
+ Sonderkosten der Fertigung  
= Herstellungskosten  
+ Verwaltungsgemeinkosten  
+ Vertriebsgemeinkosten  
= Selbstkosten  
+ Gewinnzuschlag (in Prozent der Selbstkosten)  
= Listenpreis (Barverkaufspreis)  
+ Rabatte (Prozentsatz)  
= Zielverkaufspreis ohne Ust.  
+ Ust.  
= Zielverkaufspreis inkl. Ust.

## 5.2 Externes Rechnungswesen

Im Gegensatz zum internen Rechnungswesen wird das externe Rechnungswesen von den Maßgaben der vorgeschriebenen Rechnungslegung bestimmt. Es

gibt zwei wichtige Methoden, um den steuerpflichtigen Gewinn zu ermitteln: Die Bilanz und die Einnahmenüberschussrechnung (EÜR).

Freiberufler und Gewerbetreibende (bis zu einem Jahresumsatz von 500.000 Euro oder einem Jahresgewinn von 50.000 Euro) sind gehalten, eine Einnahmenüberschussrechnung EÜR vorzunehmen. Gewerbetreibende, die eines der beiden Kriterien überschreiten, oder Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften, die im Handelsregister eingetragen sind, sind steuerrechtlich oder handelsrechtlich gezwungen, eine Bilanz mit Gewinn- und Verlustrechnung aufzustellen. In einer Bilanz ermitteln Sie Ihren Gewinn, in dem Sie Ihr Reinvermögen am Jahresende dem vom Jahresanfang gegenüberstellen. In einer Einnahmenüberschussrechnung stellen Sie Ihre jährlichen Betriebseinnahmen den Betriebsausgaben gegenüber. Die Differenz ergibt jeweils den Gewinn (oder Verlust). Wer nicht bilanzieren muss, hat bei der EÜR einige Vorteile: Die EÜR ist einfacher als die Bilanz und erfordert deshalb weniger Fachwissen. Die Steuerberatungsgebühren sind in aller Regel geringer. Die EÜR ermöglicht außerdem eher Gewinnverschiebungen zwischen den Jahren als die Bilanz. Bei der EÜR müssen Sie keine Inventur vornehmen. Allerdings können Sie bei einer Einnahmenüberschussrechnung weniger Informationen entnehmen, wie beispielsweise Höhe des Anlagevermögens und des Umlaufvermögens (Warenbestand, Bank/Kasse, Forderungen). Wenn Sie Darlehen aufgenommen haben und Ihrer Hausbank die Einnahmenüberschussrechnung für das letzte Jahr einreichen, ist es deshalb wichtig zu prüfen, ob nicht eine Erläuterung zur EÜR mit eingereicht werden sollte.

Beispiel: Am Jahresende erhalten Sie einen großen Auftrag mit hohem Wareneinsatz, der in diesem Jahr noch als Betriebsausgabe verbucht wird. Die Einnahmen aus dem Auftrag erhalten Sie jedoch erst im Januar des nächsten Jahres. Diese Einnahmen werden also erst im folgenden Jahr verbucht. Hieraus kann sich ein erheblicher Verlust in diesem Jahr ergeben, dessen Hintergrund von der Hausbank nicht sofort erkannt werden kann. In der EÜR sind nämlich Forderungen nicht ersichtlich, da Sie nur Ihre laufenden Einnahmen und Ihre laufenden Ausgaben im betreffenden Kalenderjahr zusammenrechnen. Die Differenz zwischen beiden Posten ist Ihr Gewinn oder aber wie in diesem Fall möglicherweise durch die zeitliche Verzögerung der Einzahlung ein Verlust, den es gegenüber der Bank zu erläutern gilt.

Ab einem Umsatz von 17.500 Euro muss die Einnahmenüberschussrechnung nach einem bestimmten vom Staat vorgeschriebenen Schema erfolgen. Die Anlage EÜR und die Anleitung zum Vordruck Einnahmenüberschussrechnung-Anlage EÜR können Sie abrufen unter [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) oder [www.elster.de](http://www.elster.de).

Wichtig ist, dass Sie alle steuerlich relevanten Vorgänge durch Belege und Aufzeichnungen gegenüber dem Finanzamt nachweisen können.

Sortieren Sie Ihre Belege chronologisch und nach Ausgabenkategorien. Im Fachhandel gibt es verschiedene EÜR- und Buchführungsprogramme, die sehr hilfreich sein können. In wie weit Sie sich in die Buchführung einarbeiten wollen, hängt von Ihrem Kenntnisstand und zeitlichem Engagement ab. Als Unternehmer sollte Ihr Ziel sein, mehr Umsatz und mehr Gewinn zu erreichen. Deshalb ist es häufig sinnvoller, sich auf die Stärkung des Betriebes zu fokussieren und Buchführungstätigkeiten soweit unbedingt notwendig vorzunehmen, jedoch die zeitaufwendige Buchführung und Jahresabschlussarbeit Fachleuten wie dem Steuerberater, zu überlassen. Die Verbuchung laufender Geschäftsvorfälle können Sie auch an einen Bilanzbuchhalter bzw. Buchführungshelfer übertragen.

*Das Evidente niemals leugnen, statt dessen es richtig beleuchten.* Jean Paul Blum

## 6. Steuern – Kennen und planen

Das Steuerrecht in Deutschland ist äußerst komplex, kompliziert und teilweise auch kurzlebig. Um keine Fehler zu begehen, ist es deshalb sehr sinnvoll, einen Fachmann, wie beispielsweise einen Steuerberater, einzubinden. Gleichwohl ist es vorteilhaft, wenn Sie sich selbst einen Überblick über die wichtigsten Steuerarten verschaffen. Denn immer wieder gibt es Beispiele von Gründern, die durch Steuernachzahlungen in Liquiditätsprobleme gekommen sind.

Ein solches Beispiel bei der Einkommensteuer: Sie erzielen im ersten Jahr wider Erwarten ein gutes zu versteuerndes Einkommen, das zweite Jahr erweist sich jedoch als schwierig. Gleichwohl leisten Sie im zweiten Jahr

eine Einkommensteuernachzahlung für das erste Jahr und gleichzeitig eine Vorauszahlung auf derselben Grundlage für das zweite Jahr. Nachzahlung und Vorauszahlung können eine magere Liquiditätsdecke schnell abschmelzen lassen.

Wie Sie sehen, kann eine steuerliche Fehleinschätzung zu erheblichen betriebswirtschaftlichen Folgen führen.

## 6.1 Die Umsatzsteuer

Der Umsatzsteuer unterliegen die Umsätze aus Lieferungen und sonstigen Leistungen, die ein Unternehmer im Inland gegen Entgelt im Rahmen seines Unternehmens ausführt. Einer Lieferung gegen Entgelt werden bestimmte Vorgänge gleichgestellt, wie beispielsweise die Entnahme eines Gegenstandes durch einen Unternehmer aus seinem Unternehmen für Zwecke, die außerhalb des Unternehmens liegen. Ferner die unentgeltliche Zuwendung eines Gegenstands durch einen Unternehmer an sein Personal für dessen privaten Bedarf (außer Aufmerksamkeiten) und jede andere unentgeltliche Zuwendung eines Gegenstands (ausgenommen Geschenke von geringem Wert und Warenmuster). Äußerst kompliziert wird das Umsatzsteuerrecht, wenn die Umsätze in einem anderen Land umsatzsteuerbar sind.

Ob Sie als Existenzgründer zur Umsatzsteuer verpflichtet oder von der Umsatzsteuer befreit sind, ergibt sich aus einer Auflistung im Umsatzsteuergesetz (§ 4 UStG). Danach sind beispielsweise Umsätze von Bausparkassenvertretern, Versicherungsvertretern, Versicherungsmaklern und Kreditvermittlern sowie Heilberufe umsatzsteuerbefreit. Dagegen sind freiberufliche Tätigkeiten wie beispielsweise Ingenieurbüros umsatzsteuerpflichtig.

## 6.2 Kleinunternehmerregelung

In diesem Zusammenhang ist für Sie die Kleinunternehmerregelung nach § 19 UStG interessant: Die Umsatzsteuer wird nicht erhoben, wenn im vorangegangenen Kalenderjahr ein Umsatz von 17.500 Euro nicht überschritten wurde und der Umsatz im laufenden Kalenderjahr 50.000 Euro voraussichtlich nicht übersteigen wird. Dabei ist der Gesamtumsatz zugrunde zu legen, d.h. auch Umsätze, die aus anderen Einnahmen erwachsen, wie beispielsweise Einnahmen aus Stromerzeugung. Als sogenannter Kleinunternehmer nach § 19 UStG

sind Sie allerdings auch nicht berechtigt, die Umsatzsteuer, die Sie im Rahmen Ihrer geschäftlichen Tätigkeit an einen Lieferanten gezahlt haben, als Vorsteuer geltend zu machen. Sie sollten sich deshalb gut überlegen, ob Sie als Kleinunternehmer zur Umsatzbesteuerung optieren wollen oder nicht. Ausschlaggebend könnte die Höhe der möglichen Vorsteuer oder die Art Ihres Betriebes sein (Kundenbeziehung zu Privatleuten). Und – als Kleinunternehmer gemäß §19 UStG haben Sie auf diese Tatsache im geschäftlichen Verkehr hinzuweisen.

 Achten Sie auf den Fragebogen, den Sie nach der Anmeldung Ihres Unternehmens vom zuständigen Finanzamt erhalten. Bei der Kleinunternehmerregelung gemäß § 19 UStG wird der für das Gründungsjahr angegebene Umsatz entsprechend hochgerechnet

Beispiel: Gründung ab 1. September, angegebener Umsatz 15.000 Euro, Berechnung:  $15.000 \div 4 \text{ Monate} \times 12 = 45.000 \text{ Euro Umsatz}$ , also: kein Kleinunternehmer bis 17.500 Euro Umsatz.

### 6.3 Umsatzsteuervoranmeldung

Um das Prinzip der Umsatzsteuer zu verstehen, sollten Sie sich die Handhabung der Umsatzsteuer an einem Beispiel vor Augen halten.

Beispiel: Sie beziehen Ware von Ihrem Lieferanten und zahlen diesem, auf dessen Rechnung hin, den geforderten Preis plus die Umsatzsteuer. Anschließend veräußern Sie die Ware an Ihren Kunden und erhalten von diesem den ausgewiesenen Rechnungsbetrag plus die Umsatzsteuer. Um Ihr Unternehmen entgeltlich nicht zu belasten, gibt der Gesetzgeber Ihnen die Möglichkeit, die gezahlte Umsatzsteuer als sog. Vorsteuer von der vom Kunden erhaltenen Umsatzsteuer abzuziehen. Ist die Vorsteuer höher als die Umsatzsteuer bekommen Sie vom Finanzamt die überschießende Vorsteuer zurück. Ist die erhaltene Umsatzsteuer höher als die Vorsteuer, dann führen Sie den übersteigenden Umsatzsteuerbetrag an das Finanzamt ab.

Technisch verläuft diese Handhabung mittels der Umsatzsteuervoranmeldung, die Ihnen monatlich zugeht und bis zum 10. des darauffolgenden Monats an

das Finanzamt zu übermitteln ist. Das Finanzamt gewährt eine Zahlungsschonfrist von 3 Tagen, die allerdings bei Bar- und Scheckzahlungen entfällt. Bei verspäteter Abgabe wird das Finanzamt einen Verspätungszuschlag festsetzen. In der Praxis hat sich deshalb die Teilnahme im Lastschriftverfahren bewährt. Die Durchschnittssätze bei der Umsatzsteuer liegen für Lieferungen und Eigenverbrauch im Inland bei 19 Prozent. Für bestimmte Wirtschaftsgüter bei 7 Prozent, wie beispielsweise Blumen, Bücher, Lebensmittel, Übernachtungsleistungen (allerdings nicht Frühstück).

Bei einer Umsatzsteuerjahreszahllast im Vorjahr von 1.000 Euro bis 7.500 Euro kann das Finanzamt allerdings eine vierteljährliche Voranmeldung bestimmen.

 Nicht vergessen: Zusätzlich zu den Umsatzsteuervoranmeldungen müssen Sie nach Ablauf eines jeden Kalenderjahres eine Umsatzsteuerjahreserklärung beim Finanzamt abgeben.

## 6.4 Besteuerungsgrundlage

Ein weiteres Problem beim Ausfüllen des Fragebogens ist für viele Existenzgründer die Frage, ob die Umsatzbesteuerung nach vereinnahmten oder vereinbarten Entgelten vorgenommen werden soll. Die „Ist-Besteuerung“ also die Besteuerung nach vereinnahmten Entgelten ist bis zu einer Umsatzgrenze von 500.000 Euro im Jahr zulässig. Diese Handhabung schont Ihre Liquidität.

 Achten Sie bei der Umsatzsteuer generell auf die Liquidität. Gerade in der Gründungsphase werden oft höhere Vorsteuer- als Umsatzsteuerbeträge erzielt. Der Vorsteuerüberhang, der vom Finanzamt an Sie ausbezahlt wird, kann einen für Sie wichtigen Liquiditätsschub darstellen. Die monatliche Meldepflicht kann deshalb ein Vorteil für Sie sein.

## 6.5 Ordnungsgemäße Rechnungslegung

Als Existenzgründer sollten Sie sich die Regelungen in § 14 UStG ansehen, die die Voraussetzungen einer ordnungsgemäßen Rechnung festlegen. Denn nur Rechnungen, die von Ihnen oder vom Kunden ordnungsgemäß ausgestellt wurden, werden vom Finanzamt akzeptiert und damit die Vorsteuerberechtigung anerkannt.



Das Umsatzsteuerrecht kennt viele Facetten und Ausnahmen. Bitte informieren Sie sich intensiv, um Fehler zu vermeiden, die zu erheblichen Folgen führen können.

## 6.6 Die Einkommensteuer

Das EStG unterscheidet zwischen persönlicher und sachlicher Steuerpflicht. Der persönlichen unbeschränkten Steuerpflicht unterliegen nur natürliche Personen, die einen Wohnsitz oder einen gewöhnlichen Aufenthalt in Deutschland haben. Die sachliche Steuerpflicht betrifft die Frage, ob ein Tatbestand verwirklicht ist, der eine Einkommensteuerschuld entstehen lässt.

Der Einkommensteuer unterliegen die Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft, aus Gewerbebetrieb, aus selbstständiger (freiberuflicher) Arbeit, aus nicht selbstständiger Arbeit, aus Kapitalvermögen (Zinsen), aus Vermietung und Verpachtung und sonstigen Einkünften (beispielsweise Renten). Ihr Gewinn aus gewerblicher oder freiberuflicher Tätigkeit kann also nur einen Teil Ihres Einkommens ausmachen. Das Steuerrecht definiert den Gewinn als den Unterschiedsbetrag zwischen dem Betriebsvermögen am Schluss des Wirtschaftsjahres und dem Betriebsvermögen am Schluss des vorangegangenen Wirtschaftsjahres, vermehrt um den Wert der Entnahmen und vermindert um den Wert der Einlagen. Aus der Summe der Einkünfte errechnet sich das zu versteuernde Einkommen, in dem Sonderausgaben (wie beispielsweise Vorsorgeaufwendungen) und außergewöhnliche Belastungen abgezogen werden. Die Abzugsmöglichkeiten finden Sie im § 2 EStG.

Das Einkommensteuergesetz kennt einen Grundfreibetrag von derzeit (Jahr 2012) 8.004 Euro pro Kalenderjahr, der als Existenzminimum einkommensteuerfrei gestellt wird. Darüber hinaus sind das Arbeitslosengeld einschließlich Teilarbeitslosengeld, Kurzarbeitergeld, Winterausfallgeld, Arbeitslosenhilfe, Zuschuss zum Arbeitsentgelt, Übergangsgeld, Unterhaltsgeld sowie Sonderformen des Teilunterhaltsgeldes, Eingliederungshilfe und Gründungszuschuss einkommensteuerfrei. Des Weiteren können Einnahmen bis zu einem bestimmten Betrag steuerfrei sein, wie beispielsweise nebenberufliche Tätigkeiten als Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher, Betreuer, Künstler oder Pfleger. Das gleiche gilt bei der Altersversorgung, der Sozialversicherung und Zuschüssen bzw. Zuwendungen. Bei der Komplexität des Steuerrechts kommen Sie nicht umhin, im Einzelfall die Einkommensteuerfreiheit zu prüfen. Holen Sie sich dabei fachlichen Rat ein.

Die Einkommensteuerbelastung sollten Sie nicht unterschätzen. Nach Überschreitung des Grundfreibetrages liegt der Einkommensteuersatz in der Progressionszone von 14 Prozent bis 42 Prozent (zweite obere Proportionalstufe sogar 45 Prozent).

Die betriebswirtschaftliche Planung kann Sie bei der Einschätzung der Steuerbelastung sehr unterstützen. So reduzieren vom Finanzamt anerkannte Betriebsausgaben den Gewinn. Prüfen Sie deshalb, ob Sie angeschaffte Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens ordnungsgemäß in Ihrer Einnahmenüberschussrechnung oder G & V (Bilanz) abgeschrieben haben. Bei linearer Abschreibung (siehe AfA-Tabelle für die einzelnen Anlagegüter und die jeweils angegebene betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer) können gerade im Jahr des Betriebsbeginns erhebliche „unechte Kosten“ anfallen. Auch kleinere Anschaffungen, wie beispielsweise geringwertige Wirtschaftsgüter (bis 410 Euro + Ust. Anschaffungswert) und Sonderabschreibungen können zu einer deutlichen Gewinnreduzierung und damit einer Verminderung der Einkommensteuer führen. Für Sie als Gründer erscheint es allerdings ratsam, eine Reduzierung der Steuerbelastung auf Kosten der Liquidität intensiv zu überdenken. So ist es meist nicht sinnvoll, wenn Sie den Warenbestand unnötig erhöhen, um im Rahmen der EÜR Materialkosten zu produzieren, die wiederum den zu versteuernden Gewinn mindern. Hier sollten Sie nach dem Motto verfahren: „Liquidität für das Unternehmen ist oberstes Gebot und steht vor einer möglichen Steuereinsparung“. Dies gilt auch für das steuerliche Instrument, Verluste zurückzutragen. Zwar können diese Verluste positive Einkünfte im Vorjahr schmälern, und damit die Einkommensteuer verringern, bei der Planung dieser Möglichkeiten sollte die Liquidität des Unternehmens aber immer im Fokus stehen.

Gleichwohl können und sollten Sie die möglichen Spielräume nutzen.

So kann es sinnvoll sein, als Nebenberufler den Anfangsverlust aus unternehmerischer Tätigkeit mit Arbeitnehmereinkünften zu verrechnen. Allerdings sollten Sie darauf achten, dass die unternehmerische Tätigkeit auf Gewinnerzielung, Dauer und Marktpräsenz angelegt ist. Stellt das Finanzamt fest, dass es sich nur um eine Liebhaberei handelt, sind die gesparten Steuern zurückzuzahlen.

## 6.7 Kfz-Ausgaben im steuerlichen Brennpunkt

Bei einer Betriebsprüfung des Finanzamtes stehen besonders die gemischten Kfz-Ausgaben im Mittelpunkt.



Nutzen Sie Ihren PKW 10 Prozent und mehr betrieblich, dann können (nicht müssen) Sie das Fahrzeug in das Betriebsvermögen einbringen, ab 50 Prozent betrieblicher Nutzung gehört Ihr PKW zwingend zum Betriebsvermögen.

Für einen PKW im Betriebsvermögen können Sie die Kosten des PKWs (Benzin/Öl, Reparaturen, Wartung, Versicherung etc.) als Betriebsausgaben ansetzen. Voraussetzung hierfür ist das Führen eines Fahrtenbuches. Es gibt zahlreiche Rechtsprechung, wie ein Fahrtenbuch geführt werden muss, damit es im Nachhinein vom Finanzamt nicht „verworfen“ wird. So muss das Fahrtenbuch zeitnah und lückenlos geführt werden. Am besten besorgen Sie sich ein gebundenes Fahrtenbuch im Bürofachhandel. Zum Trost: Es wird schnell zur Gewohnheit, ein Fahrtenbuch zu führen und die Angaben einzutragen, wie Fahrer, Datum, Abfahrt (Zeit, Ort, Kilometerstand), Ankunft (Zeit, Kilometerstand), gefahrene Kilometer (privat, betrieblich, Fahrt von/zur Arbeit), Reiseziel/Route, Anlass der Reise.

Wollen Sie auf das Führen eines Fahrtenbuches verzichten, kommt die 1 Prozent Methode zum Tragen. Danach wird für jeden begonnenen Monat pauschal 1 Prozent des Bruttolistenpreises des Fahrzeugs ermittelt und dieser Betrag als Privatverwendung angesetzt.

Beispiel: Bruttolistenpreis 30.000 Euro einschließlich Umsatzsteuer x 1 Prozent = 300 Euro Privatverwendung des PKW pro Monat. Im Jahr ergibt sich ein Betrag von 3.600 Euro (12 Monate x 300 Euro). Sind beispielsweise echte und nachweisbare Kosten des PKW von 4.000 Euro im Jahr angefallen, werden 3.600 Euro Privatverwendung abgezogen. Das bedeutet, dass nur 400 Euro Betriebsausgaben für den PKW im Jahr berücksichtigt werden können. Steuerlich bedeutet dies, dass sich der zu versteuernde Reingewinn um 3.600,- Euro erhöht, was sich in der Einkommenssteuererklärung niederschlägt.

Sollte durch die 1 Prozent Methode ein höherer Betrag zustande kommen als die tatsächlichen Kosten, dann fällt kein Minusbetrag an, sondern der PKW findet einkommensteuerlich keine Berücksichtigung.

Beispiel: Sind echte und nachweisbare Kosten des PKW nur in Höhe von 3.000 Euro im Jahr angefallen, so können nach Abzug der 3.600 Euro Privat-anwendung keine betrieblichen Kosten für das Fahrzeug angesetzt werden.

Wird Ihr PKW als Privatvermögen gesehen (in jedem Fall unter 10 Prozent betrieblicher Nutzung), werden pauschal 0,30 Euro pro betrieblich gefahrenen Kilometer angesetzt. Die tatsächlichen Kosten einschließlich Abschreibungen entfallen. Allerdings: „Wer behauptet muss beweisen“. Mittels Aufzeichnungen (ähnlich wie Fahrtenbuch) müssen Sie dem Finanzamt die betrieblich gefahrenen Kilometer nachweisen.

## 6.8 Die Gewerbesteuer

Der Gewerbesteuer unterliegen alle Gewerbetreibenden einschließlich Kapitalgesellschaften. Dagegen werden die Freiberufler und freiberuflichen Gesellschaften nicht zur Gewerbesteuer veranlagt. Grundlage für die Ermittlung der Gewerbesteuer ist der Gewerbeertrag also der steuerliche Gewinn, bei dem allerdings bestimmte Hinzurechnungen (beispielsweise Bruchteile von Miet- und Pachteinnahmen, Leasingraten, Schuldzinsen etc.) und Kürzungen vorgenommen werden. Dadurch kann das Phänomen entstehen, dass ein steuerlicher Verlust zu einem gewerbesteuerlichen Gewinn führt. Allerdings wird von den Hinzurechnungen ein Freibetrag in Höhe von 100.000 Euro abgezogen, so dass in der Gründungsphase die Hinzurechnungen kaum eine Rolle spielen. Bei der Belastung durch die Gewerbesteuer ist Ihre ausgewählte Rechtsform wichtig. Bei gewerblichen Einzelunternehmen und Personengesellschaften wird vom Gewerbeertrag ein Freibetrag von 24.500 Euro berücksichtigt. Beispiel zur Ermittlung der Gewerbesteuerschuld

|                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| Angenommener Gewerbeertrag:  | 50.000 Euro im Jahr |
| Abzug                        | 24.500 Euro         |
| verbleibt ein Restbetrag von | 25.500 Euro.        |

Um den Gewerbesteuermessbetrag zu errechnen multipliziert das Finanzamt den Restbetrag mit einem festen Satz von 3,5 Prozent. Die für den Standort zuständige Kommune multipliziert anschließend den Gewerbesteuermessbetrag mit Ihrem individuellen Gewerbesteuerhebesatz (erfahrungsgemäß zwischen 300 und 420 Prozent).

Beispiel: Angenommen die Kommune weist einen Hebesatz von 400 Prozent auf, so ergibt sich die Gewerbesteuerschuld wie folgt:

25.500 Euro x 3,5 Prozent = 893 Euro

893 Euro x 400 Prozent = 3.572 Euro Gewerbesteuerschuld.

Um die Gewerbesteuerbelastung von gewerblichen Einzelunternehmen und Personengesellschaften zu reduzieren, darf das Gewerbeunternehmen das 3,8-fache des Gewerbesteuermessbetrages von der Einkommensteuerlast abziehen.

Also beispielsweise Gewerbesteuermessbetrag 893 Euro x Faktor 3,8 = 3.393 Euro Abzugsbetrag von der Einkommensteuer.

Die Belastung des Gewerbebetriebes ist also minimal. Bei einem Hebesatz der Kommune von 380 Prozent ist Belastungsbetrag und Entlastungsbetrag identisch. Die Belastung ist also gleich Null.

Anders wenn Sie eine Kapitalgesellschaft, wie beispielsweise eine GmbH oder Unternehmersgesellschaft (haftungsbeschränkt) wählen. Bei Kapitalgesellschaften ist eine steuerliche Anrechnung nicht möglich. Bei einem Gewerbesteuerhebesatz von 400 Prozent muss die Kapitalgesellschaft mit 14 Prozent Gewerbesteuer vom Gewerbeertrag rechnen. Allerdings wird bei der Feststellung des Gewerbeertrages das Geschäftsführergehalt (wie ein Arbeitnehmergehalt) abgezogen. Die Möglichkeit, den Gewerbeertrag durch das Geschäftsführergehalt zu reduzieren, findet dadurch ihre Grenzen, dass auch bei geschäftsführenden Gesellschaftern das Geschäftsführergehalt angemessen, d. h. wie unter Fremden angesetzt sein muss.

Die Kapitalgesellschaften haben darüber hinaus den Nachteil, dass sie mit ihrem Gewinn der Körperschaftssteuer unterliegen. Die Körperschaftssteuer beträgt 15 Prozent und ist wie die Gewerbesteuer nicht abzugsfähig. Der Gewinn der von Ihnen gewählten Kapitalgesellschaft unterliegt also im Beispielsfall 14 Prozent Gewerbesteuer, 15 Prozent Körperschaftssteuer und – nicht zu vergessen – dem Solidaritätszuschlag in Höhe von 5,5 Prozent auf die Körperschaftssteuer = 0,8 Prozent. Das bedeutet, dass der Gewinn der Kapitalgesellschaft mit rund 30 Prozent belastet wird, gleichgültig, ob die Gewinne in der Gesellschaft belas-

sen (thesauriert) oder ausgeschüttet werden. Bei einer Gewinnausschüttung ist zusätzlich die Abgeltungssteuer in Höhe von 25 Prozent + Solidaritätszuschlag zu berücksichtigen. Hat der geschäftsführende Gesellschafter, auf den die Ausschüttung vorgenommen werden soll, einen günstigeren Einkommensteuertarif, kann er sich die bezahlte Abgeltungssteuer auf die persönliche Einkommensteuer anrechnen lassen. Dies ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn das Geschäftsführergehalt eine niedrigere Einkommensteuerbelastung aufweist.



Wegen der Komplexität der Besteuerung von Kapitalgesellschaften sollten Sie unbedingt einen entsprechenden Fachmann zur Bearbeitung der Berechnungen und Formalitäten einschalten.

## 7. Zeit und Aufwand

Vielleicht gehören Sie zu den Existenzgründern, die mangels Vertrauen oder mangels Kapitalausstattung lieber alles selbst tun. Das ist gefährlich. Denn zum einen kann kein Mensch alle Bereiche (von der Werbung bis zu den Steuern, der EDV, der Buchführung und der Logistik) kennen und können. Zum anderen benötigt der Existenzgründer eine Menge Zeit, um die wichtigsten strategischen Planungen und operativen Tätigkeiten mit hoher Qualität selbst auszuführen. Es ist deshalb wichtig, dass Sie von Beginn Ihrer Planung an ein Netzwerk von Unterstützern in diesen Bereichen aufbauen.

Zu den unternehmerischen Aufgaben, die Sie als Chef Ihres Unternehmens selbst übernehmen sollten, gehören die Analyse Ihrer Betriebszahlen, entnommen aus dem Rechnungswesen (Einnahmenüberschussrechnung oder Bilanz mit Gewinn und Verlustrechnung), die hieraus zu ziehenden Schlüsse und Entscheidungen sowie die Umsetzung der Maßnahmen.

Erkennen Sie beispielsweise, dass der Materialeinsatz in Prozent vom Umsatz wesentlich höher liegt als im Branchendurchschnitt, sollten Sie prüfen, ob der Wareneinkauf zu teuer ist oder ob Material verschwendet wird bzw. unkontrolliert das Unternehmen verlässt.

Stellen Sie fest, dass die Energiekosten sehr hoch sind, prüfen Sie, ob nicht ein anderer Anbieter zu einer Kostenreduzierung beitragen kann.

Ist die angesetzte Pacht zu hoch, verhandeln Sie mit dem Verpächter über eine Mietreduzierung.

Nicht nur die Kosten sondern auch die Einnahmen (Umsätze) müssen auf den Prüfstand und können Anlass für Maßnahmen sein.

Bei zu niedrigen Umsätzen sollten Sie zunächst prüfen, ob Sie sich an Ihre Sollplanung im Businessplan gehalten haben. Stellen Sie unbegründete Abweichungen fest, sollten Sie eine turn-around (Umkehr) Planung vornehmen. Ansonsten sollten Sie den gesamten Businessplan nach Fehleinschätzungen nochmals überprüfen.

Weitere wichtige Aufgaben für Sie bestehen in der Einstellung, dem richtigen Einsatz und der Motivation der Mitarbeiter. Ebenso bedeutsam für Ihren Erfolg ist der richtige Umgang mit allen Menschen, die Sie tangieren, wie Kunden, Lieferanten, Vertretern von Behörden und Kreditinstituten, Mitgesellschaftern, Freunden und Familienangehörigen. Das Motto „In der Sache konsequent, in der Form weich“ hat sich erfahrungsgemäß als überzeugend erwiesen.

## **8. Planen mit Kennzahlen**

Bei der gründlichen Analyse Ihrer geplanten Betriebszahlen liefern Kennzahlen wichtige Informationen. Zwar handelt es sich dabei um ein zukünftiges Augenblicksbild des Geschehens, gleichwohl können Kennzahlen aufschlussreich sein. Ein anschließender Vergleich mit statistischen Durchschnittswerten zeigt darüber hinaus auf, wo der eigene Betrieb im Wettbewerb voraussichtlich stehen wird. Später sollte sich das Kennzahlensystem auf der Grundlage realisierter Zahlen zu einem sehr aussagekräftigen Entscheidungsinstrument entwickeln.

Für einen Schnelltest können Sie 5 Kennzahlen heranziehen, die bereits eine zutreffende Beurteilung über die Finanz-, Liquiditäts- und Ertragslage zulassen: die Eigenkapitalquote (Kapitalkraft), Schuldentilgungsdauer (finanzielle Stabilität), Working Capital (Zahlungsfähigkeit), Cash-flow Rate (Ertragskraft), Gesamtkapitalrentabilität (Rendite).

Eine größere Anzahl von Kennzahlen kann dazu beitragen, die Ursachen für günstige oder ungünstige Entwicklungen besser zu erkennen und zuzuordnen.

## Die wichtigsten Kennzahlen:

Kennzahlen über Umsatz, Forderungen, Ertrag



$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{(\text{Gewinn} + \text{Zinsen}) \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$$

$$\text{Cash-Flow-Rate} = \frac{(\text{Jahresergebnis} + \text{Abschreibungen}) \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatzerlöse} \times 100}{\text{Eigenkapital} + \text{Dauerschulden}}$$

$$\text{Umschlag des Umlaufvermögens} = \frac{\text{Umsatzerlöse} \times 100}{\text{Umlaufvermögen}}$$

$$\text{Arbeitsintensität} = \frac{\text{Umsatzerlöse} \times 100}{\text{Löhne und Gehälter}}$$

$$\text{Materialintensität} = \frac{\text{Umsatzerlöse} \times 100}{\text{Eingesetztes Material} + \text{Fremdleistungen}}$$

$$\text{Ertragskraft} = \frac{\text{Umsatzerlöse} \times 100}{\text{Betriebsergebnis}}$$

$$\text{Warenumschlag} = \frac{\text{Umsatzerlöse} \times 100}{\text{Durchschnittlicher Lagerbestand}}$$

$$\text{Umschlaghäufigkeit der Forderungen aus L+L} = \frac{(\text{Umsatzerlöse} + \text{Ust}) \times 100}{\text{Forderungen aus Lieferungen} + \text{Leistungen}}$$

$$\text{Zahlungsziel} = \frac{360}{\text{Umschlaghäufigkeit der Forderungen aus L+L}}$$

$$\text{Mindestumsatz (break even point)} = \frac{\text{Fixkosten} \times 100}{\text{Handelsspanne}}$$

$$\text{Rentabilität des Betriebsvermögens} = \frac{\text{Betriebsgewinn} \times 100}{\text{Betriebsvermögen}}$$



$$\text{Unternehmens-} = \frac{\text{Gesamtgewinn} \times 100}{\text{Betriebsvermögens}} \quad \frac{\text{Gesamteigenkapital}}$$

Kennzahlen im Bereich der Finanzierung



$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$$

$$\text{Schuldentilgungsdauer} = \frac{(\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}) \times 100}{\text{Cash-flow}}$$

$$\text{Grad der finanziellen} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Abhängigkeit}} \quad \frac{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Grad der Verschuldung} = \frac{\text{Fremdkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Finanzielle Beweglichkeit} = \frac{\text{kurzfristige Fremdmittel} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Intensität des} = \frac{(\text{Eigenkapital} + \text{Dauerschulden}) \times 100}{\text{langfristigen Kapitals}} \quad \frac{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Anteil des Eigenkapitals an} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{der langfrist. Finanzierung}} \quad \frac{\text{Eigenkapital} + \text{Dauerschulden}}$$

$$\text{Sicherung des Eigenkapitals} = \frac{\text{Rücklagen} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

$$\text{Anteil der Dauerschulden} = \frac{\text{langfristiges Fremdkapital} \times 100}{\text{an der gesamten}} \quad \frac{\text{gesamtes Fremdkapital}}{\text{Fremdfinanzierung}}$$

## Kennzahlen für Investitionen und Struktur



$$\text{Deckungsgrad der betriebsbedingten Anlagen durch eigene Mittel} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$$

$$\text{Deckungsgrad der Anlagen durch langfristiges Kapital} = \frac{(\text{Eigenkapital} + \text{Dauerschulden})100}{\text{Anlagevermögen}}$$

$$\text{Rationalisierungsgrad} = \frac{\text{Anlagevermögen} \times 100}{\text{Gesamtvermögen}}$$

$$\text{Grad der Lagerhaltung} = \frac{\text{Vorräte} \times 100}{\text{Umlaufvermögen}}$$

$$\text{Grad der gewährten Lieferantenkredite} = \frac{\text{Forderungen} \times 100}{\text{Umlaufvermögen}}$$

$$\text{Grad der Finanzierung durcherhaltene Anzahlung} = \frac{\text{empfangene Anzahlungen} \times 100}{\text{Vorräte und Erzeugnisse}}$$

$$\text{Handelsspanne} = \frac{(\text{Umsatz} - \text{variable Kosten})100}{\text{Umsatz}}$$

## Kennzahlen der Liquidität



$$\text{Working Capital} = \frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Grad der Zahlungsbereitschaft} = \frac{\text{liquide Mittel} \times 100}{\text{kurzfristige Verschuldung}}$$

$$\text{Maßstab für die Finanzdisposition} = \frac{\text{Forderung aus Warenlieferung} \times 100}{\text{Verbindlichkeiten aus Warenlieferung}}$$

## Kennzahlen der Rücklagenpolitik



$$\text{Grad der Selbstfinanzierung} = \frac{\text{Neubildung von Rücklagen} \times 100}{\text{Gesamtgewinn}}$$

$$\text{Reichweite des Auftragsbestandes} = \frac{\text{Auftragsbestand} \times 100}{\text{Monatsumsatz}}$$

## 9. Gründungen aus Hochschulen

Gründungsinteressierte aus der Hochschule haben in aller Regel großes Fachwissen, eine besondere Geschäftsidee und sind sehr teamfähig. Sie benötigen jedoch häufig praktisches unternehmerisches Wissen, den Einblick in den Markt, langfristiges Kapital, Kooperationen und Netzwerke. Wenn Sie sich aus der Hochschule heraus selbständig machen wollen, sind für Sie die üblichen Gründungsregeln von besonderer Bedeutung. Sie brauchen zwingend einen „Businessplan“ bzw. ein „Unternehmenskonzept“, das Ihre Planungen dokumentiert.

Bei technologischen Entwicklungen stehen dabei einige Faktoren im Vordergrund. So sind die Recherchen bei einer weltweiten Entwicklung wesentlich aufwendiger als bei anderen Gründungen. Sie sollten die Märkte und potenziellen Kundenkreise besonders intensiv und detailliert analysieren. Sie werden es zu Recht als sehr schwierig empfinden, oft „geheime“ Entwicklungen von weltweit agierenden Konzernen zu recherchieren. Patentrecherchen sind dabei hilfreich, können jedoch den Stand von Produktentwicklungen nicht abbilden. Auf einer solch unsicheren Grundlage sind Sie gezwungen, eine Rentabilitätsvorschau von 3–5 Jahren vorzunehmen und die Liquidität zu planen. Sicherlich liegt es im Interesse zahlreicher Investoren (siehe Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer Würzburg-Schweinfurt „Beteiligungskapital“) zukunftsfrüchtige Geschäftsideen und Produkte mit nicht abgesichertem Kapital zu unterstützen. Bei den Verhandlungen mit den Investoren geht es häufig nicht darum, wie viel Geld zu investieren ist, sondern darum, ob es sich um eine erfolgsversprechende Geschäftsidee handelt und in welchen Zeitabschnitten eine erfolgreiche Umsetzung möglich ist. Jeder Investor weiß, dass ohne Absicherung das investierte Kapital verloren ist, wenn sich die Idee als nicht

realisierbar erweist. Deshalb ist bei technischen Gründungen die Konzeption so bedeutungsvoll.

Aber auch bei nicht Hightech-Gründungen, sondern beispielsweise bei Gründungen aus der Richtung der Geisteswissenschaften, ist die Erstellung eines Businessplanes sehr empfehlenswert. Denn auch bei Leistungen gilt, dass sie auf den Märkten bekannt gemacht und etabliert werden müssen und dass Stärken und Schwächen des Wettbewerbs sowie die Kosten der Markteinführung festzustellen sind.

Gründungen aus der Hochschule werden durch spezielle Förderangebote unterstützt:

### Das EXIST-Gründerstipendium

Wissenschaftler, Hochschulabsolventen (bis zu fünf Jahre nach Abschluss bzw. Ausscheiden), Studierende (mind. Hälfte des Studiums absolviert) und Gründerteams bis maximal drei Personen erhalten zur Sicherung des persönlichen Lebensunterhalts ein Stipendium:

- promovierte Gründer 2.500 Euro/Monat
- Absolventen mit Hochschulabschluss 2.000 Euro/Monat
- Studierende 800 Euro/Monat (Kinderzuschlag 100 Euro/Monat/Kind)

Für Sachausgaben können Zuschüsse bis zu 10.000 Euro bei Einzelgründungen und 17.000 Euro bei Teams gewährt werden. Ein Coaching kann mit 5.000 Euro bezuschusst werden. Die maximale Förderdauer beträgt ein Jahr. Die Förderung soll dazu beitragen, sich intensiv auf die Unternehmensgründung vorzubereiten. Die Unternehmensgründung sollte allerdings nicht bereits zu Beginn der Förderung erfolgt sein. Anträge sind über Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen bei dem Projektträger Forschungszentrum Jülich GmbH Berlin zu stellen.

Technologieorientierte Gründer können eine Finanzierung aus verschiedenen besonderen Förderprogrammen erhalten:

## High-Tech Förderung

Eine Gründungsförderung durch Risikokapital kann aus dem High-Tech Gründerfonds erfolgen, der gemeinsam von Bund, KfW und Industrie aufgelegt ist. Mit Hilfe eines akkreditierten Coaches ist im ersten Schritt eine Konzeptskizze bei der High-Tech Gründerfonds Management GmbH in Bonn einzureichen. [www.high-tech-gruenderfonds.de](http://www.high-tech-gruenderfonds.de)

SIGNO-Förderung ist für die Recherche zum Stand der Technik, Kosten-Nutzen-Analyse, Patent- oder Gebrauchsmusteranmeldung, Vorbereitung für die Verwertung einer Erfindung, Patent- oder Gebrauchsmusteranmeldung für das Ausland möglich (Zuschuss maximal 8.000 Euro). [www.signo-deutschland.de](http://www.signo-deutschland.de)

## FLÜGGE-Programm

Förderprogramm zum leichteren Übergang in eine Gründerexistenz. Antragsberechtigt sind Hochschulabsolventen sowie Hochschulmitarbeiter. Die Förderung erfolgt in Form eines Zuschusses für die Dauer von bis zu zwei Jahren. Projektträger FLÜGGE, Kontaktstelle für Forschungs- und Technologietransfer (KFT), Ludwig-Maximilians-Universität München ([www.fluegge-bayern.de](http://www.fluegge-bayern.de))

## BayTOU-Programm

Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen. Technologieorientierte Gründer können einen Zuschuss bis zu 40 Prozent der zuwendungsfähigen Kosten erhalten. Bei Softwareunternehmen beträgt der Zuschuss maximal 150.000 Euro. Für die Erstellung eines beurteilungsreifen tragfähigen Konzepts beträgt der Zuschuss bis zu 30 Prozent der zuwendungsfähigen Kosten, jedoch maximal 26.000 Euro. Anträge sind beim Innovations- und Technologiezentrum Bayern (ITZB Nürnberg) im Haus der Forschung Nürnberg [www.itzb.de](http://www.itzb.de) zu stellen.

## 10. Franchising als Gründungsperspektive

„Franchise“ kommt aus dem Französischen und bedeutet Produktion und Vertrieb aufgrund von Lizenzverträgen. Franchisesysteme bieten dem Franchisegeber wie dem Franchisenehmer Vorteile:

Der Franchisegeber kann ein breites Vertriebsnetz nach seiner eigenen Idee mit einem überschaubaren finanziellen Aufwand und wenig Risiko beim Aufbau der einzelnen Standorte schaffen. Er kann die Erfahrung und regionalen Kontakte des Franchisenehmers nutzen, auf die naturgemäß hohe Motivation eines Selbständigen bauen und erhält für seine Dienstleistungen (Einkauf, EDV, Werbung, Image, Know-how, Personalentwicklung, Ladenplanung) ein entsprechendes Entgelt.

Der Franchisenehmer dagegen erspart sich Anlaufkosten durch den Bekanntheitsgrad des Systems (z. B. Warenzeichen, Gebrauchsmuster, Patente) und kann auf das Know-how des Partners zurückgreifen. So erhält er vom Franchisegeber intensive Hilfestellung beim Betrieb des Geschäftes und bekommt Ratschläge bei der Warenpräsentation und Geschäftsausstattung, beim Aufstellen von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Berechnungen sowie bei Absatzstrategien.

Franchisegeber und Franchisenehmer müssen die gemeinsamen Ziele des Franchisesystems verfolgen, das heißt, die Marketingstrategie leben, die Produktivität steigern und ein gesichertes Vertriebsnetz erreichen sowie eine konsequente Markenpolitik vertreten.

Die Anforderungen an beide Vertragspartner sind groß: Ein Franchisegeber muss viel Vorbereitungszeit für umfangreiche Analysen investieren und feststellen, ob sich sein System für das Franchising eignet. Er muss ein Franchise-konzept formulieren, das verschiedene Punkte, wie beispielsweise die Beschreibung des Systems, der Dienstleistung und des Sortiments, die Darstellung der Ziele des Franchisegebers und -nehmers, das Anforderungsprofil des Franchisenehmers und die Leistungen sowie Pflichten des Franchisegebers und -nehmers enthält. Darüber hinaus hat der Franchisegeber anhand einer Marketingkonzeption die Erfolgchancen seines Systems eingehend zu prüfen. Denn davon hängen seine Strategien im Hinblick auf Werbung-, Produkt-, Service-, Vertriebspolitik ab. Es muss folgende Fragen beantworten:

Gibt es für die geplante Produkt- oder Dienstleistungspalette langfristig einen sicheren Markt? Sind Markt und Zielgruppen groß genug? Wie sieht der Wettbewerb aus? Welche Wettbewerbsvorteile hat das Produkt oder die Dienstleistung? Bestehen Schutzrechte (Warenzeichen, Patente, Gebrauchsmuster, Urheberrechte)? Welcher Kapitalbedarf ist notwendig, um sich mit einer wettbewerbsfähigen Größenordnung zu etablieren? Können gute Verdienstspannen

langfristig erzielt werden? Wie sind die Standort- und Geschäftsanforderungen zu bewerten?

Diese Fragen tangieren ebenfalls den Franchisenehmer, der die Aufgabe hat, als selbständiger Unternehmer den Vertrieb und alles was dazu gehört, zu übernehmen. Bei einer nicht gut durchdachten und erprobten Franchisekonzeption ist nicht nur der Franchisegeber sondern auch der Franchisenehmer regelmäßig zum Scheitern verurteilt. Franchisenehmer sind deshalb gut beraten, sich Einflussmöglichkeiten auf den Franchisegeber zu sichern.

Die Einrichtung eines Franchisebeirates trägt dazu bei, dass Franchisenehmer und Systemzentrale die Probleme gemeinsam lösen.

Selbstverständlich hat nicht nur der Franchisegeber, sondern auch der Franchisenehmer Anforderungen zu erfüllen, die über Erfolg oder Misserfolg des gesamten Systems entscheiden können. Der Franchisenehmer muss fachkundig sein, gleichgültig ob er in der Branche vorgebildet ist oder durch umfangreiche Schulungen vom Franchisegeber qualifiziert wird. Denn der Franchisenehmer muss möglichst hohe Umsätze realisieren, um den Einkauf für das gesamte System möglichst günstig zu gestalten und er hat die Franchisegebühr (meist Umsatzbeteiligung und Eintrittsgebühr) zu bezahlen sowie die Vertragsdauer gemäß Franchisevertrag einzuhalten. Ferner muss er sich an die im Marketingkonzept festgelegten Strategien halten, was soweit gehen kann, dass beispielsweise die Berufsbekleidung des Personals im Detail vorgeschrieben wird. Eine besonders wichtige Aufgabe des Franchisenehmers ist die Finanzierung seines Unternehmens. Häufig erhält er vom Franchisegeber weder ein Darlehen oder Kommissionsware noch eine kostenfreie Geschäftsausstattung. Der Franchisenehmer muss sich deshalb auf Bankgespräche ebenso gut vorbereiten, wie ein nicht systemangeschlossener Unternehmer oder Existenzgründer.

## **11. Abmahnungen vermeiden**

Als Unternehmer nehmen Sie geschäftliche Handlungen vor. Jeder Mitbewerber, bestimmte Verbände und die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern haben das Recht zu prüfen, ob Ihre Handlungen gegen das „Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb“ verstoßen. Sie können Sie auf Beseitigung und bei Wiederholungsgefahr auf Unterlassung in Anspruch neh-

men. Eingeschaltete Anwälte, beispielsweise von Wettbewerbern, machen ihre Kosten Ihnen gegenüber geltend. Je nach Aufwand liegen die Gebühren häufig bei 600 Euro bis 1.000 Euro. Reagieren Sie bei einem Verstoß nicht auf die Abmahnung, müssen Sie mit einer einstweiligen Verfügung rechnen. Kommt es zur Klage, können die eingeschalteten Anwälte und die Gerichtskosten zu einer hohen finanziellen Belastung werden. Deshalb sollten Sie sich eingehend informieren, bevor Sie am geschäftlichen Verkehr auf der Grundlage von Werbung, Internet, Social Media etc. teilnehmen.



Wichtig: Informieren Sie sich über die Vorschriften des UWG ([www.bmj.de](http://www.bmj.de) Gesetze im Internet A bis Z). Sehen Sie sich insbesondere die unzulässigen geschäftlichen Handlungen im Anhang an (Auflistung von 30 Punkten).

Daneben sollten Sie § 7 UWG „Unzumutbare Belästigungen“ besonders studieren. So ist die Werbung mit einem Telefonanruf gegenüber einem Verbraucher ohne dessen vorherige ausdrückliche Einwilligung oder gegenüber einem sonstigen Marktteilnehmer (Unternehmer) ohne dessen zumindest mutmaßliche Einwilligung unzulässig. Unzulässig ist ebenfalls Werbung unter Verwendung einer automatischen Anrufmaschine, eines Faxgerätes oder elektronischer Post, ohne dass eine vorherige ausdrückliche Einwilligung des Adressaten vorliegt. Von besonderer Bedeutung sind auch die allgemeinen Informationspflichten bei Fernabsatzverträgen, die im Telemediengesetz und Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB EG Artikel 246 § 1) verankert sind. So müssen Sie beispielsweise bei Fernabsatzverträgen dem Verbraucher Ihre Identität, ladungsfähige Anschrift, wesentliche Merkmale der Ware oder Dienstleistung, Gesamtpreis etc. angeben.

Wenn Sie Allgemeine Geschäftsbedingungen in die Verträge einbeziehen wollen, sollten Sie die Formulierung Ihrer AGB nicht selbst vornehmen, sondern Fachleuten (spezialisierten Anwälten) überlassen. Denn unzulässige Formulierungen in AGBs sind nicht nur unwirksam, sondern können von Wettbewerbern und entsprechenden Verbänden durchaus abgemahnt werden. Deshalb lohnt es sich, die Kosten einer gerichtsfesten Formulierung der AGBs nicht zu scheuen, sondern entsprechende Fachleute einzuschalten. Gleichwohl ist es empfehlenswert, die rechtliche Grundlage für die allgemeinen Geschäftsbedingungen selbst zu studieren (§§ 305 bis 310 BGB).



## V. Gründungen in Mainfranken

### Erfahrungen – Erkenntnisse – Einsichten

Von Anderen kann man lernen. Deshalb ist es für jeden Newcomer sehr hilfreich, die Erfolge aber auch Probleme und Fehler von Unternehmern zu erfahren, die in deren Gründungsphase entstanden sind.

#### Beispiele:

Die Inhaberin der Firma „Freiraum Iris Bothe e. K.“, 97070 Würzburg, Frau Iris Bothe hat sich vor 3 Jahren mit Einrichtungssystemen nach Maß selbständig gemacht. Sie konnte eine 30-jährige Berufserfahrung, davon 15 Jahre Vertriebstätigkeit, einbringen. Ihre Erfahrungen umfassten die Situation des Handels, des Herstellers und des „Vertrieblers“. Zu Beginn Ihrer selbstständigen Tätigkeit hat sie durch offene Gespräche mit Händlern ihrer Branche in ganz Deutschland ein realistisches Bild für ihre Gründung gewonnen. Deshalb waren die Gründungsvorbereitungen relativ unproblematisch und verliefen reibungslos. Unterschätzt hat sie allerdings den tatsächlichen Zeitaufwand für ihre Selbständigkeit. Sie stellte fest, dass die Freiheit und die Selbstbestimmung einen hohen Preis haben und „etwas kosten“. Aber sie betont, dass sich die Selbständigkeit gelohnt habe und sie keinen Tag bereue.

Ihre Tipps: Jeder Existenzgründer sollte prüfen, ob der Schritt zur Selbständigkeit mit der privaten Situation, wie Partner, Kinder etc. übereinstimmt und familiär keine zusätzliche Belastung eintritt. Eine schonungslose Selbstanalyse, ob man wirklich ein Unternehmertyp ist, ist als zwingend anzusehen. Im Vorfeld der Gründung sollten bereits Netzwerke gebildet und Praktika in branchengleichen Firmen gemacht werden, um ein Maximum an Praxisnähe für die eigene Selbständigkeit zu erfahren.

Frau Nadja Klug gründete im Jahr 2009 ein Modedesign und Damen High-fashion Geschäft in Kitzingen. Mit der Geschäftsbezeichnung „Frauenlust“ meldete sie das Gewerbe an. Die rechtlichen Anmeldepflichten waren kein Problem. Auch die Kundenkreise, Verbraucher im gehobenen Mittelstand, die etwas Besonderes, nämlich passgenaue Damenmode wollten, hatte sie exakt analy-

siert. Allerdings erfolgte die Gründung insgesamt spontan, ohne eingehende Vorbereitung. Für manche Förderprogramme oder Zuschüsse war es zu spät, weil bei der Förderung der Grundsatz gilt, dass die Förderkredite bereits zu beantragen sind, bevor mit dem Vorhaben begonnen wurde. Zwar konnte später ein Kredit von der Hausbank aufgenommen werden, das Zinsniveau war jedoch nicht befriedigend.

Tipps: Jeder Gründungswillige sollte sich intensiv auf die Selbstständigkeit vorbereiten und ein gutes finanzielles Polster sicherstellen. Ferner sollte er seine Ziele deutlich vor Augen behalten, hartnäckig sein und nie aufgeben. Denn alles braucht seine Zeit und jeder Fehler hat einen Nutzen.

Dipl. Ing. Wolfgang Meier gründete im Jahre 2000 mit 5 ehemaligen Mitarbeitern der EDV Abteilung der ehemaligen Noell Dienstleistungs GmbH eine eigene Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die Firma takeNet GmbH Würzburg. Das Unternehmen befasst sich als „Full-Service“ Dienstleister mit der Entwicklung maßgeschneiderter IT-Lösungen und mit Neustrukturierungen von Hard- und Software sowie mit der Übernahme der gesamten IT Infrastruktur für den Betrieb des Kunden. Das Unternehmen ist sehr stark gewachsen: Von 5 Mitarbeitern im Jahr 2000 auf 23 Mitarbeiter im Jahr 2012. Gleichwohl legt der geschäftsführende Gesellschafter Wolfgang Meier großen Wert auf organisches Wachstum. Der Aufbau einer funktionierenden tragfähigen Struktur verlief ohne Probleme: Die Gründung der GmbH, der richtige Firmenname, die Anmietung der Räumlichkeiten und der Abschluss der Versicherungen konnten ohne Schwierigkeiten vorgenommen werden. Auch der Aufbau des kaufmännischen Rechnungswesens und die Schaffung einer Personalgrundstruktur waren unproblematisch. Nach Meinung des Gründers wäre es im Nachhinein besser gewesen, frühzeitig ein Steuerbüro oder einen Dienstleister für die Bürokratie im Personalbereich einzubinden. Gerade am Anfang hat die Geschäftsleitung sehr viele Versicherungen abgeschlossen, zum Teil mit hohen Summen, wie beispielsweise eine Firmenhaftpflicht. Sicherlich wäre es vorteilhafter gewesen, den wirklichen Bedarf an Versicherungen intensiver zu prüfen, z. B. beim Abschluss der Rechtsschutzversicherung. Nach und nach haben sich die Geschäftsabläufe nicht zuletzt durch Einführung der Zertifizierungen ISO 9001 und ISO 27001 stark verbessert. Dadurch konnten neue Kunden gewonnen werden.

Tipps: Existenzgründer sollten jede Möglichkeit wahrnehmen, um sich Informationsquellen zu erschließen. Insbesondere die einschlägigen Informationsveranstaltungen der IHK sind sehr hilfreich. Außerdem können Kontakte zu Kollegen eine große Hilfe darstellen. Unbedingt sollten Gründer Rücklagen für die Steuern bilden. Im zweiten Jahr kommen erfahrungsgemäß Steuernachzahlungen für das letzte Jahr und gleichzeitig Vorauszahlungen für das nächste Jahr, was schnell zu Liquiditätsengpässen führt. Wenn es irgendwie möglich ist, sollte nur im „Plus“ gewirtschaftet und Fremdkapital gemieden werden. Mitarbeiterbeteiligung z. B. als stille Gesellschaft ist eine Möglichkeit Kapital aufzubauen. Gewinne sollten anfänglich reinvestiert werden, um die Unternehmensstruktur zu festigen. Klare Eigentums- und Führungsstrukturen sind sehr wichtig. Die letzte Entscheidung sollte aber immer bei einer Person sein.

Andreas Teuber und Georg Ganz waren Angestellte in einem Baustoffvertrieb, der sieben Mitarbeiter aufwies. Sie übernahmen den Geschäftsbetrieb und gründeten die Firma Muro Bauprodukte GmbH, Sulzdorf. Das Unternehmen wurde in ein Besitzunternehmen und eine Betriebs GmbH aufgespaltet. Nach 18 Jahren in führender Stellung waren beide fachlich und kaufmännisch prädestiniert, das Unternehmen selbst zu betreiben. Allerdings sind zahlreiche Wirtschaftsgüter geleast. Gewöhnungsbedürftig waren die Anforderungen der Leasinggesellschaften an die Transparenz des Zahlenmaterials. Heute haben sich die Gründer an permanente Aufstellungen aktueller Zahlen für die Leasinggesellschaften gewöhnt. Hervorragend hat die Regionalförderung für das Geschäftsgebäude funktioniert.

Tipps: Existenzgründer und Geschäftsübernehmer sollten darauf achten, dass die betriebliche Finanzierung steht. Dabei sollten nicht nur die Sachinvestitionen wie Gebäude, Maschinen, Geräte sondern auch die Vorfinanzierung der laufenden Kosten berücksichtigt werden. Auf den Konten muss immer genügend Geld sein. Eine aktuelle und aussagekräftige Buchhaltung ist das A und O für den Gründer. Man muss jederzeit wissen, wie der Betrieb steht. Ein guter Steuerberater ist bei der Bewältigung der Bürokratie sehr wichtig. Durch eine langjährige Berufserfahrung kann der Gründer schwerwiegende Fehler gerade in der Anlaufphase vermeiden.

Im Jahr 2009 wurden nach 20 Jahren Anstellung im Bettenfachhandel plötzlich Rainer Freitag, Dieter und Brigitte Siebenlist wegen Geschäftsaufgabe ent-

lassen. Nach einiger Zeit, 20 bis 30 Bewerbungen später und vielen psychischen Tiefs entschlossen sich die drei sich berufsnah selbständig zu machen. Sie gründeten die Firma Bettenhaus relaxpro schlafen und wohnen F/S GmbH, Ochsenfurt. Bei einem Bettenhaus ist der Standort von besonderer Bedeutung. Deshalb hat es viel Zeit gekostet, um den richtigen Standort mit Parkplätzen und Anfahrt zu finden. Ein mit der IHK intensiv besprochener Businessplan zeigte sich als die ideale Anleitung, um die anstehenden Probleme zu lösen. So musste die Kundenfrequenz eruiert und das notwendige Warenlager sowie Anzahl der erforderlichen Ausstellungsstücke festgelegt werden. Die exakte Finanzplanung hat sich als nicht leicht erwiesen, da es sich um Entwicklungen in der Zukunft handelt.

Tipps: Existenzgründer sollten eine Geschäftsplanung für mindestens drei bis fünf Jahre entwickeln und davon ausgehen, dass sich die persönlichen Arbeitszeiten extrem erhöhen werden, der Anfangsumsatz bzw. Verdienst sich nicht so hoch einstellen wird, wie erwartet, und eine Notreserve von 25 Prozent nicht zu wenig ist. Existenzgründer sollten darauf achten, dass das Warenortiment übersichtlich gehalten wird, ein realistisches Budget für Marketing und Kundengewinnung notwendig ist, die Werbemaßnahmen gut durchdacht sind (keine Angst vor Funkwerbung), und die Serviceleistungen an erster Stelle stehen werden. Wichtig ist auch, das Monatsbudget gut zu planen und nicht zu überschreiten. Gefährlich ist es, langfristige bzw. langjährige Werbeverträge abzuschließen. Auch sollte das Personal am Anfang nicht einfach aufgestockt werden, denn Arbeitskräfte einstellen ist einfacher, als sie zu entlassen.

## VI. Hilfestellungen der IHK

Gründertage der IHK Würzburg-Schweinfurt, in denen der Gründungsfahrplan, die betriebswirtschaftliche Gründungsplanung (Businessplan/Geschäftskonzeption), die Rechte und Pflichten des Gründers, die Rechtsformen und die Finanzierung des Gründungsvorhabens vermittelt werden, finden in regelmäßigem Turnus statt. Zusätzlich erhält jeder Gründer Unterlagen, die das Gründungskonzept als Printmedium und als CD-ROM präsentieren.

Die IHK Ratgeber aus der Schriftenreihe der IHK Würzburg-Schweinfurt sind empfehlenswert:

- „Unternehmensrisiken erkennen und meistern“
- „Die Geschäftsübergabe im Überblick“
- „Beteiligungskapital“
- „Der IHK Gründeratlas Mainfranken“
- „Besser finanziert“

Die individuelle IHK Gründungsberatung ist unentbehrlich.

### Ansprechpartner:

Dr. Sascha Genders,

Tel.-Nr. 0931 4194-373, E-Mail: [sascha.genders@wuerzburg.ihk.de](mailto:sascha.genders@wuerzburg.ihk.de)

Daniela Issing,

Tel.-Nr. 0931 4194-302, E-Mail: [daniela.issing@wuerzburg.ihk.de](mailto:daniela.issing@wuerzburg.ihk.de)

Sonja Weigel,

Tel.-Nr. 0931 4194-322, E-Mail: [sonja.weigel@wuerzburg.ihk.de](mailto:sonja.weigel@wuerzburg.ihk.de)

Simon Suffa,

Tel.-Nr. 09721 7848-611, E-Mail: [simon.suffa@wuerzburg.ihk.de](mailto:simon.suffa@wuerzburg.ihk.de)

### Wichtige Adressen

Fördermittel:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

[www.förderdatenbank.de](http://www.förderdatenbank.de)

KfW Bankengruppe/KfW Mittelstandsbank

[www.kfw.de](http://www.kfw.de)

LfA Förderbank Bayern

[www.lfa.de](http://www.lfa.de)

IHK Würzburg-Schweinfurt

Fachbereich Existenzgründung und Unternehmensförderung

[www.wuerzburg.ihk.de](http://www.wuerzburg.ihk.de) – Existenzgründung und Unternehmensförderung

Beratungsförderung der KfW

[www.kfw-Beraterboerse.de](http://www.kfw-Beraterboerse.de)

## VII. Schlussbemerkung

Wenn Sie der kleine Ratgeber neugierig gemacht und Ihnen Lust auf mehr Gründungswissen bereitet hat, dann hat er seinen Zweck erfüllt. Denn ein ausführliches Fachbuch oder eine individuelle Intensivberatung kann und soll der Leitfaden nicht ersetzen. Die IHK Würzburg-Schweinfurt wünscht sich, dass die dargestellten Informationen, Praxiserfahrungen und Erkenntnisse dazu beitragen, dass sich mehr Menschen mit der beruflichen Selbständigkeit befassen, die Chancen und Risiken ihres Gründungsvorhabens herausarbeiten und gut vorbereitet den Mut zum Unternehmertum entwickeln.

## Bisher in der IHK-Schriftenreihe erschienen

| IHK-Schriftenreihe | Titel   | erhältlich bei der IHK | Vergriffen – kann in der Uni-Bibliothek ausgeliehen werden |
|--------------------|---|------------------------|--|
| Nr. 1/1966         | Die Zukunft der Rhön  |                        | x  |
| Nr. 2/1966         | Verkehrsdrehscheibe Mainfranken   |                        | x  |
| Nr. 3/1967         | Rechtsgrundlagen und Organisation   |                        | x  |
| Nr. 4/1967         | Die Bevölkerungsentwicklung der Gemeinden, Städte und Landkreise des Regierungsbezirkes Unterfranken 1965 – 1990                            |                        | x  |
| Nr. 5/1968         | Funktionsfähige Innenstädte   |                        | x  |
| Nr. 6/1969         | Die Landkreise Lohr und Marktheidenfeld<br>Ein Beitrag zur regionalen Wirtschaftspolitik in Unterfranken                                    |                        | x  |
| Nr. 7/1972         | Haßberge – Steigerwald<br>Sozioökonomische Entwicklungsprozesse in strukturschwachen Räumen   |                        | x  |
| Nr. 8/1972         | Berufs- und arbeitspädagogische Voraussetzungen für die betriebliche Ausbildung   |                        | x  |
| Nr. 9/1977         | Das Maintal: Entwicklungsachse und Lebensader einer Landschaft  |                        | x  |
| Nr. 10/1979        | Alfred Herold –<br>Der Fremdenverkehr in Mainfranken<br>Struktur, Möglichkeiten, Probleme   | x                      |  |
| Nr. 11/1984        | Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt   |                        | x  |
| Nr. 12/1984        | Das mainfränkische Autobahnnetz<br>Entwicklung, Struktur und Funktion<br>Ein kritischer Überblick aus geografischer Sicht von Alfred Herold | x                      |  |
| Nr. 13/1990        | Berlin-Leipzig-Würzburg-Stuttgart-Zürich<br>Chancen einer dritten Nord-Süd-Magistrale von A. Herold, Würzburg                               | x                      |  |
| Nr. 11/1992        | Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt   |                        | x  |
| Nr. 14/1995        | Bürokratieberuhigte Zone Mainfranken  |                        | x  |
| Nr. 11/1995        | Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt   |                        | x  |
| Nr. 11/1999        | Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt   |                        | x  |
| Nr. 12/2003        | Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt   |                        | x  |
| Nr. 11/2007        | Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt   |                        | x  |
| Nr. 15/2008        | Gründeratlas Mainfranken 2008   | x                      |  |
| Nr. 16/2008        | Unternehmensrisiken erkennen und meistern<br>Tipps zur Unternehmensentwicklung und Krisenprophylaxe   | x                      |  |

| IHK-Schriftenreihe | Titel   | erhältlich bei der IHK | Vergriffen – kann in der Uni-Bibliothek ausgeliehen werden |
|--------------------|---|------------------------|--|
| Nr. 17/2008        | Industriereport 2008<br>Zur Bedeutung der Industrie in Mainfranken  |                        | x  |
| Nr. 18/2008        | Entwicklungsperspektive für Mainfranken<br>Handlungsempfehlungen aus Sicht der mainfränkischen Wirtschaft | x                      |  |
| Nr. 19/2008        | Realsteuerhebesätze 2008<br>Eine Untersuchung der IHK Würzburg-Schweinfurt                                | x                      |  |
| Nr. 20/2008        | Die Bau- und Immobilienwirtschaft in Mainfranken  | x                      |  |
| Nr. 19/2009        | Die Entwicklung der Realsteuerhebesätze in Mainfranken 2009   | x                      |  |
| Nr. 21/2009        | Gründeratlas Mainfranken 2009   | x                      |  |
| Nr. 22/2009        | Die Mittelzentren des IHK-Bezirks Mainfranken   | x                      |  |
| Nr. 23/2009        | Beteiligungskapital – Wege   Chancen   Perspektiven   | x                      |  |
| Nr. 24/2009        | Verkehrsdrehscheibe Mainfranken 2009  | x                      |  |
| Nr. 19/2010        | Die Entwicklung der Realsteuerhebesätze in Mainfranken 2010   | x                      |  |
| Nr. 25/2010        | Besser finanziert – Förderleitfaden für den Mittelstand   | x                      |  |
| Nr. 15/2010        | Gründeratlas Mainfranken 2010   | x                      |  |
| Nr. 26/2010        | Verkehrsinfrastruktur, Verkehr und Logistik in Mainfranken  | x                      |  |
| Nr. 11/2011        | Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt   | x                      |  |
| Nr. 27/2011        | Der demographische Wandel   | x                      |  |
| Nr. 15/2011        | Gründeratlas Mainfranken 2011   | x                      |  |
| Nr. 28/2011        | Die Geschäftsübergabe im Überblick  | x                      |  |
| Nr. 19/2011        | Die Entwicklung der Realsteuerhebesätze in Mainfranken 2011   | x                      |  |
| Nr. 29/2011        | Mainfränkische Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft   | x                      |  |
| Nr. 30/2011        | Fachkräftesicherung – bilden, beschäftigen, integrieren   | x                      |  |
| Nr. 31/2012        | Ökologische Nachhaltigkeit in klein- und mittelständischen Betrieben                                      | x                      |  |
| Nr. 15/2012        | Gründeratlas Mainfranken 2012   | x                      |  |
| Nr. 19/2012        | Die Entwicklung der Realsteuerhebesätze in Mainfranken 2012   | x                      |  |
| Nr. 32/2012        | Analyse der Gesundheitswirtschaft in Mainfranken 2012   | x                      |  |

# Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung (ZfR) an der Universität Würzburg in Kooperation mit der IHK Würzburg-Schweinfurt

| ZfR-<br>Schriftenreihe | Titel   | erhältlich<br>beim ZfR |
|------------------------|---|------------------------|
| Nr. 1/2009             | Facetten und Perspektiven der Regionalforschung in Unterfranken             | x                      |
| Nr. 2/2010             | Die Vernetzung der Region Mainfranken mit den benachbarten Metropolregionen | x                      |



**IHK Würzburg-Schweinfurt**

Postanschrift: Postfach 58 40 | 97064 Würzburg  
Büroanschrift: Mainastraße 33-35 | 97082 Würzburg  
Tel. +49 931 4194-0 | Fax +49 931 4194-100

Geschäftsstelle Schweinfurt | Karl-Götz-Straße 7 | 97424 Schweinfurt  
Tel. +49 9721 7848-0 | Fax +49 9721 7848-650

E-Mail: [info@wuerzburg.ihk.de](mailto:info@wuerzburg.ihk.de) | Internet: [www.wuerzburg.ihk.de](http://www.wuerzburg.ihk.de)

ISBN 978-3-943920-03-1