

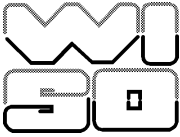
FirmenGründer

Der Weg in die eigene Existenz

Autoren:

Fachteil: Andrea Tichy
 Roland Tichy
 Dirk Förster

Bedienteil: Hartmut Fischer



Wir weisen darauf hin, daß die im Buch genannten Soft- und Hardwarebezeichnungen sowie die Markennamen der jeweiligen Firmen im allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen. WINDOWS und MS-DOS sind eingetragene Warenzeichen der Microsoft Corporation. Eine juristische Verantwortung für den Inhalt der Programm-CD und des Handbuches kann nicht übernommen werden.

Copyright © 1999 WISO-Signet by ZDF, Mainz
Copyright © 1999 Ratgeber by Andrea und Roland Tich
Copyright © 1999 Programm by DMC, München
(Inhalte Andrea und Roland Tichy)

Satz, Layout und Vertrieb Buhl Data Service GmbH
P.O. Box 1747
57278 Neunkirchen / Siegerland



Inhaltsverzeichnis

Vorwort:

Existenzgründer: Arbeitsplätze für sich und andere schaffen 9

Existenzgründung:

Konzepte für die neuen Unternehmer 15

Start in den Markt 15

Am Anfang steht die Idee 15

Frauen in die Selbständigkeit 16

Die Unternehmerlücke 16

Finden Sie Ihre Geschäftsidee 17

Chancen und Ideen 19

Dienstleistungen 19

Die Übernahme 19

Umwelt und High-Tech 20

Internet und E-Commerce 22

Gründung im sozialen Bereich 23

Outsourcing 24

Franchising 26

Goldenes Handwerk 29

„Handwerklich“ tätig sein ohne Meisterprüfung 31

Vorbemerkung 31

Meisterpflicht: die rechtlichen Regelungen 33

Die Praxis: Tätigkeiten ohne Meisterpflicht 37

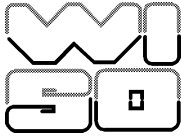
Sonstige Ausnahme-Tatbestände der Handwerksordnung 40

Unerheblicher Nebenbetrieb oder Hilfsbetrieb 41

Handwerk mit Betriebsleiter 43

Witwen- und Erbenprivileg 44

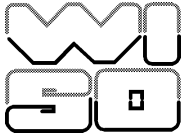
Ausnahmebewilligung 44



Meisterprüfung	47
Sonderteil Marketing	49
Marketing	49
Kernkompetenz	50
Kernkompetenz: Beispiel aus der Medizin	53
Erfolgreich mit einem kleinen Werbebudget	55
Werbung - Kontinuität oder Experimente	57
Mut zur Öffentlichkeitsarbeit	63
Der Telefonkontakt	67
Verkaufen ist der Anfang von allem	69
Beratung ist nicht billig - Selbermachen oft teurer	72
Marketingkonzepte	73
Konsumgüterhersteller	73
Situationsanalyse:	74
Wettbewerbsstrategie:	77
Strategie des Markteintritts bzw. der Markteinführung:	78
Einzelhandelsunternehmen	80
Marktdefinition:	81
Marktanalyse:	81
Wettbewerbsanalyse:	82
Kundenanalyse:	82
Investitionsgüterhersteller	85
Marktdefinition:	86
Marktanalyse:	86
Wettbewerbsanalyse:	87
Kundenanalyse:	87
Wettbewerbsstrategie:	88
Strategie: Markteintritt / Markteinführung:	88



Dienstleistungsunternehmen	89
Marktdefinition:	90
Marktanalyse:	90
Wettbewerbsanalyse:	91
Kundenanalyse:	91
Wettbewerbsstrategie	92
 Berechnungsformular Eigenmittel	 95
 Arbeiten mit dem WISO FirmenGründer	 97
 Der Start	 98
 Die Wahl der richtigen Rechtsform	 103
Einzelunternehmung	105
GbR - Gesellschaft bürgerlichen Rechts	109
OHG - Offene Handelsgesellschaft	110
KG - Kommanditgesellschaft	112
Stille Gesellschaft	114
GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung	116
GmbH & Co. KG	121
 Gründungsinvestitionen und Grundsätze der Finanzierung	 126
Formular Anlage- / Umlaufvermögen und Startkosten:	133
Berechnungsformular Umlaufvermögen:	133
Grundsätze der Finanzierung	136
 Berechnung der Mindestumsätze	 146
Mindestumsatz im Dienstleistungsbereich	147
Mindestumsatz bei Handwerk, Handel und im prod. Gewerbe	147
Ihre Umsatzerwartungen	149
So planen Sie die Gewinne Ihres Unternehmens	150
So planen Sie die Liquidität Ihres Unternehmens	151
Ein kleiner Exkurs in die Theorie	152
Ausweg Leasing	158



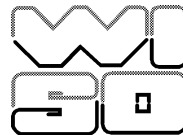
Finanzierung, Datenbank	162
Finanzierungsplan	163
Kapitalbedarfsplan	166
Das Bankgespräch	171
Personal	181
Die Personalauswahl	186
Vorstellungsgespräch führen	186
Es muß nicht immer Festanstellung sein	188
Freie Mitarbeiter	189
Subunternehmer	194
Leiharbeitnehmer	194
Angestellte	196
Geringfügig Beschäftigte: 630-DM-Gesetz	196
Die Rahmenbedingungen	197
Neu: Die Freistellungsbescheinigung	197
Die Freistellung als dritte steuerliche Variante	197
Lohnsteuerkarte, Pauschalbesteuerung und Sozialversicherung	198
Die Ziele der Neuregelung	200
Auswirkungen der Neuregelung	200
Zum Verfahren	201
Beispiele	201
Fazit	203
Festanstellung versus freie Mitarbeit	204
Kalkulationsblatt: So viel kostet Ihr Arbeitnehmer	206
Beim Abschluß von Arbeitsverträgen zu beachten	207
Kann und sollte Ihr Betrieb Lehrlinge ausbilden?	212



Checkliste: Neubau (Gewerbeobjekte)	215
Gewerbeobjekt	215
Gesamtmietflächen	215
Gutachten	216
Genehmigungsstand	216
Ausführungsvorschriften	216
Bauwerk	218
Rohbau	218
Ausbau	219
Euro	223
Stand der Dinge	223
Existenzgründung und Euro	223
Euro und WISO FirmenGründer	224
Umrechnung und Rundung	225
Umrechnung	226
Umrechnung D-Mark in EURO	226
Umrechnung EURO in D-Mark	226
Runden der Beträge	227
Problem der krummen Preise	227
Euro und Verträge	227
Euro-Umstellung und Jahrtausendwende	229
Euro und Europäer	230
Der Steuerreformdschungel	231
Außerordentliche Einkünfte	231
Ehegattensplitting	231
Jubiläumszuwendungen	232
Mindestbesteuerung	232
Private Veräußerungsgeschäfte	233
Realteilung einer Personengesellschaft	233
Rücklagen	233



Schmier- und Bestechungsgelder	234
Steuersätze	234
Teilwertabschreibung	234
Umsatzsteuerbefreiung für Lehrer und Dozenten	235
Veräußerung von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft	235
Verlustabzug	235
Vorkostenabzug	236
Vorsteuerabzug	236
Wertaufholungsgebot	236
Zweikontenmodell	237
 Glossar	 239
 Rat und Hilfe	 293

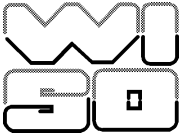


Existenzgründer: Arbeitsplätze für sich und andere schaffen

Junge Unternehmerinnen und Unternehmer werden überall gesucht und von vielen Seiten unterstützt. Roman Herzog hat während seiner Amtszeit als Bundespräsident alles getan, was in seiner Macht stand, um Existenzgründer zu fördern und jungen Leuten Mut zur Selbständigkeit zu machen. Die Zeiten, in denen Unternehmer und Unternehmerinnen die Buhmänner (oder Frauen) der Nation waren, sind vorbei. Nicht nur die Politiker haben den „schöpferischen Unternehmer“ wiederentdeckt und rufen nach einer „neuen Kultur der Selbständigkeit“ (Helmut Kohl). Auch viele von denen, die lange Zeit Unternehmer mit „Ausbeutern“ gleichsetzten, denken inzwischen anders darüber.

Kein Wunder: In Zeiten knapper Arbeitsplätze kommen diejenigen wieder zu Ehren, die neue Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen können. Doch darin erschöpft sich die gesellschaftliche Rolle der Unternehmer natürlich nicht. Ohne sie könnte die Marktwirtschaft nicht funktionieren. Ohne sie kämen nicht genügend Innovationen auf den Markt. Und vor allem: Ohne die kleinen und mittleren Unternehmen gäbe es auch in Deutschland nicht genügend Beschäftigungsmöglichkeiten - und schon gar nicht in den kleineren Orten und auf dem Land. Ähnlich wie in vielen anderen Ländern würden die Menschen dann auch bei uns auf der Suche nach Arbeit in die großen Ballungszentren drängen und dort die Wohn- und Umweltprobleme weiter verschärfen.

Die kleinen Unternehmen tragen auch entscheidend zur Lebensqualität bei. Denn sie vor allem stellen die Vielzahl der Produkte und Dienstleistungen bereit, die das tägliche Leben angenehmer machen. Doch damit nicht genug. Wie ein Blick in die Statistik zeigt, arbeiten die meisten Deutschen bei mittelständischen Unternehmen. Dort wird auch die Mehrzahl der Ausbildungsplätze bereit gestellt.



Selbst bei den Investitionen liegen die kleinen und mittleren Unternehmen vorn. Und was viele nicht wissen: Gemessen an der Zahl der neuen Produkte, die auf den Markt kommen, forschen und entwickeln kleine Unternehmen sogar erfolgreicher als die oft schwerfälligen und bürokratischen Großunternehmen. Sie sind es vor allem, die auch die neuen Techniken und Innovationen voran bringen. Das zeigt sich auch heute wieder bei der Entwicklung von Software, der Biotechnik, neuartigen Pharmazeutika, der Mikromechanik, oder den vielen Innovationen im Internet. Aber sie sind auch wichtig, um im Einzelhandel, Handwerk oder Gastgewerbe neue Ideen und Angebote durchzusetzen.

Daraus folgt: Unsere Gesellschaft braucht den Mittelstand und sie braucht vor allem auch junge, dynamische Unternehmer und Existenzgründer - und zwar mehr denn je. Vor allem sie sind es nämlich, die bei der Lösung unseres derzeit größten Problems, der Arbeitslosigkeit, die entscheidende Rolle spielen. Denn während die großen Unternehmen und Konzerne überall in der Welt durch Rationalisierung die Zahl ihrer Mitarbeiter abbauen, um sich von Kosten zu entlasten, schaffen die kleinen und mittleren Betriebe immer wieder neue und interessante Beschäftigungsmöglichkeiten, stoßen in innovative Branchen vor.

Was neue Arbeitsplätze angeht, sind die Kleinen nämlich ganz groß. Nicht nur bei uns, sondern auch in Frankreich, Großbritannien oder Japan sind neue Arbeitsplätze in den vergangenen Jahren nahezu ausschließlich im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen entstanden. Das gilt in noch größerem Umfang für die USA, wo sich dieser Prozeß bereits seit den siebziger Jahren beobachten läßt. In den USA stieg die Gesamtzahl der Arbeitsplätze seit 1970 um fast siebenzig Prozent, in Kanada sogar um 75 Prozent. In Deutschland waren es dagegen magere 5 Prozent bei gleichzeitig stark steigender Arbeitslosigkeit.



Die Bereiche, in denen es in Nordamerika auf dem Markt boomte, sind auch für deutsche Existenzgründer interessant, weil sich in der Bundesrepublik - wenn auch mit Zeitverzögerung und stark gebremst durch Fiskus und Bürokratie - ganz ähnliche Entwicklungsprozesse vollziehen. Zu den besonders erfolgreichen Branchen in den USA gehörten: Industrienähe Dienstleistungen, alle Dienste rund um das Internet, soziale Dienste, Rechtsberatung, Gesundheitswesen, Bildung und Erziehung, Tourismus und Finanzdienstleistungen. Zu den Verlierern dagegen zählen vor allem Bergbau, Tabakerzeugnisse, Maschinen- und Fahrzeugbau.

Es gehört zu den offenbar unausrottbaren Vorurteilen, daß diese neuen Existenzen in den USA vor allem in Bereichen wie Fast Food, bei Billiganbietern und anderen wenig qualifizierten Diensten angesiedelt sind und meist nur schlecht bezahlte Jobs bieten. Doch genau das Gegenteil war und ist der Fall. Zwei Drittel der neuen Unternehmen und der neuen Tätigkeiten entstehen in Branchen, in denen sich überdurchschnittliche Einkommen erzielen lassen und in denen hohe Qualifikationsanforderungen gestellt werden. Gegründet wurden viele der neuen Unternehmen von hoch motivierten jungen Leuten mit frischen Ideen. Sie verdienen ihr Geld mit High-Tech, innovativer Software, anspruchsvollen Dienstleistungen, pfiffigen Produkten oder einfach dem besseren und aufmerksameren Service.

Genau das ist es, was in Deutschland an allen Ecken und Enden fehlt. Doch um diese Lücken zu füllen, reicht es nicht, wenn Politiker sich darauf beschränken, nach einer „neuen Kultur der Selbständigkeit“ zu rufen. Sie müssen den Nährboden bereiten, ein Gewächshaus für unternehmerische Talente schaffen, für ein gesamtwirtschaftliches Umfeld sorgen, in dem es Spaß macht, selbständig nach den Chancen am Markt zu suchen. Aber leider halten die Politiker in der Praxis nicht immer, was sie in Sonntagsreden versprechen. Tatsache ist jedenfalls, daß es junge - aber auch ältere - Unternehmen in Deutschland nicht immer leicht haben. Da ist nicht nur der Fiskus, der seinen Anteil am sauer verdienten Geld haben



will und es deshalb jungen Unternehmen schwer macht, finanziell soviel „Speck anzusetzen“, daß sie auch mal schlechtere Zeiten ohne Gefahr für ihre Existenz überstehen können. Auch die übrige Gesetzgebung wird von Jahr zu Jahr komplizierter und damit unübersichtlicher, die Regelungsdichte immer größer, die Bürokratie hemmender. Denn trotz aller guten Vorsätze ist von einer echten Entbürokratisierung in Deutschland immer noch nicht viel zu sehen. Im Gegenteil: Fast jedes Gesetz - auch wenn es als „Reform“ auf den Weg gebracht wurde - wird schließlich noch umfangreicher, noch detaillierter und damit meist auch noch schwerer zu verstehen und anzuwenden als die alten Bestimmungen. Deutschland gehört inzwischen zu den Ländern mit der höchsten Besteuerung und dem dichtesten Paragraphenschungel in der Welt.

Dennoch: Dieses Land braucht mehr denn je Frauen und Männer, die den Schritt in die Selbständigkeit wagen, die für sich und andere neue Arbeitsplätze schaffen, die mit frischen Ideen, neuen Produkten und pfliffigen Dienstleistungen dafür sorgen, daß sich die Wirtschaft immer wieder erneuert, im globalen Wettbewerb nicht zurückfällt und allen, die dies wollen, auch attraktive Arbeitsplätze bieten kann. Wie das Beispiel Amerika zeigt, ist das kein bloßer Traum sondern eine reale Möglichkeit.

Deshalb möchte WISO mit dieser Bookware allen Hilfestellung geben, die den Schritt in die Selbständigkeit wagen. Wie immer bei den Service-Angeboten von WISO sollen sich Buch und Software dabei gegenseitig ergänzen. Beide Medien bieten das, was sie jeweils am besten leisten können:

- Auf Papier finden Sie die Zusammenhänge, Hinweise, Tips und Hintergrundinformationen, die sich nach wie vor am besten in gedruckter Form studieren lassen.
- Auf dem Bildschirm dagegen erscheinen die rechnenden und interaktiven Programme. Am PC können Sie zudem die Daten und Informationen abrufen, nach denen man gezielt sucht und die sich daher durch Techniken wie Hypertext optimal für Sie erschließen lassen.

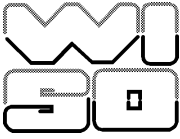
WISO möchte aber auch deshalb mit der Bookware „FirmenGründer“ alle jungen Unternehmer unterstützen, weil sich die Redaktion dieser Gruppe besonders verbunden fühlt. Denn die Berichterstattung über Ideen, Erfolge und Probleme kleiner und mittlerer Unternehmen hat eine lange Tradition im ZDF-Wirtschaftsmagazin. Das hängt nicht nur mit ihrer wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Bedeutung zusammen. Es liegt auch daran, daß sich viele ökonomische Themen den Zuschauern leichter und anschaulicher verständlich machen lassen, wenn dazu Beispiele aus dem mittelständischen Bereich gewählt werden. Denn abgesehen davon, daß diese Betriebe schon allein wegen ihrer Größe leichter überschaubar sind, erkennen auch viele unserer Zuschauer dabei ihre eigene Wirklichkeit wieder: Die meisten von ihnen sind selber als Unternehmer oder Mitarbeiter in diesem Bereich der Wirtschaft tätig.

Die WISO-Redaktion würde sich freuen, wenn sie mit diesem Service-Angebot über die wöchentliche Sendung hinaus dazu beitragen kann, die „neue Kultur der Selbständigkeit“ zu fördern. Für den Standort Deutschland, für die Lösung unserer Arbeitsmarktp Probleme, für die wirtschaftliche Zukunft und die soziale Sicherheit hängt viel davon ab, ob es gelingt, die Wirtschaft immer wieder von unten zu erneuern. Ein Arbeitsplatzwunder wie in den USA muß auch für uns kein bloßer Traum sein. Daraus kann eine reale Möglichkeit werden, wenn es gelingt, ein wenig von dem Mut, der Risikobereitschaft aber auch der Freude an der Umsetzung neuer Ideen, die den Aufschwung in den USA tragen, auf Deutschland zu übertragen. Dann haben auch wir eine Chance im Kampf gegen Bürokratie, Regelungswut und lähmendes Restrisikodenken.

In diesem Sinne wünscht die Redaktion allen jungen Unternehmerinnen und Unternehmern, allen Existenzgründern und denen, die es noch werden wollen, den notwendigen Mut, die erforderliche Ausdauer, pffiffige Ideen und vor allem auch die Portion Glück, die immer dazu gehört.

Ihre WISO-Redaktion

Michael Jungblut





Existenzgründung: Konzepte für die neuen Unternehmer

Start in den Markt

Wer sich selbständig machen will, braucht eine große Portion Mut, Selbstvertrauen und Phantasie. Nichts ist unmöglich. Erfolg lässt sich nachmachen. Planung und Informationen helfen, Hürden zu überwinden, Risiken klein zu halten. Dieses Buch führt Sie an Beispielen durch das PC-Programm, zeigt, wo und wie es weitergeht. Viele Sondertips, Checklisten, längere Erklärungen und Erfolgsgeschichten von Existenzgründern finden Sie nur im Buch - nicht im Programm. Es lohnt sich also, Buch und PC parallel zu nutzen.

Am Anfang steht die Idee

Fast drei Millionen Männer und Frauen in Deutschland sind derzeit beruflich selbständig. Sie stehen mit großem persönlichem Einsatz für ihre Idee, für ihr Unternehmen ein. Für den Erfolg - aber auch für das Risiko des Scheiterns. Sie sind auch die Arbeitgeber für die meisten Berufstätigen in der Wirtschaft: 68 Prozent aller Beschäftigten arbeiten in einem mittelständischen Unternehmen der freien Berufe, des Handwerks, des Handels oder in der gewerblichen Wirtschaft. 1996 entstanden mit jedem neugegründeten Unternehmen im Industriebereich sechs, im Dienstleistungsbereich zwei neue Arbeitsplätze. Seit 1990 wurden allein in den neuen Bundesländern fast 500.000 Existenzen gegründet, mit insgesamt fast drei Millionen Beschäftigten. Während die Konzerne rationalisieren und entlassen, stellen die Neugründer ein. Sie sind das dynamische Element der Wirtschaft. Ohne ihr Engagement wäre die Arbeitslosigkeit noch wesentlich höher, das Elend der gesetzlichen Renten- und Krankenversicherung sowie der Arbeitslosenversicherung noch ausgeprägter.



Frauen in die Selbständigkeit

Es sind immer mehr Frauen, die den Sprung wagen! 790.000 bzw. rund 26 Prozent sind es im gesamten Bundesgebiet. In Ostdeutschland ist der Anteil mit 31,5 Prozent bzw. 150.000 Gründerinnen sogar noch höher! Alt-Bundeskanzler Helmut Kohl hat recht, wenn er eine neue Kultur der Selbständigkeit fordert. Deutschland hat zu wenig Existenzgründer. Die Selbständigenquote in der Bundesrepublik ist im internationalen Vergleich niedrig. Nur 8 % aller Erwerbstätigen wagen den Sprung. Noch immer wollen 40 % der Uni-Absolventen in den öffentlichen Dienst. Aber gerade in dieser Trägheit liegen die Chancen für Neugründer: Sicher, die Märkte sind gesättigt. Die Konkurrenz ist gewaltig. Die Macht der Konzerne schier grenzenlos.

Die Unternehmerlücke

Fachleute wie der Mittelstandsexperte Professor Eberhard Hamer sprechen längst von einer Unternehmerlücke. In den Nischen, die bestehende Unternehmer notwendigerweise offenlassen müssen, liegen die Chancen für rechnerisch bis zu zwei Millionen Neugründungen! Im folgenden stellen wir Ihnen Bereiche vor, in denen Neugründungen besonders chancenreich sind - und dazu konkrete Beispiele von jungen Unternehmern, die den Sprung gewagt haben. Möglichkeiten gibt es überall. Die folgenden Felder warten geradezu darauf, bestellt zu werden:

- der gesamte Bereich der Dienstleistungen;
- die Übernahme von bestehenden Unternehmen, in denen es keine geeigneten Nachfolger in der Familie gibt;
- der Umweltbereich - mit Beratungsaufgaben beginnend;
- der High-Tech-Bereich - gerade viele gut ausgebildete Akademiker können sich hier erfolgreich selbständig machen;
- die Privatisierung bisher öffentlicher Dienstleistungen - weil die bisherigen staatlichen Leistungsanbieter an das Ende ihrer Finanzkraft gekommen sind, eröffnen sich hier viele Möglichkeiten für private Anbieter;

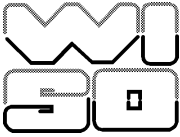


- die sozialen Dienstleistungen - das Zusammenbrechen traditioneller Familienbeziehungen führt dazu, daß hier viele neue Aufgaben bisher noch unerledigt bleiben;
- die Bemühungen großer Unternehmen, Teile ihrer Produktion und Verwaltung, die nicht zum Kerngeschäft gehören, an kleine Unternehmen auszulagern;
- die vielen Möglichkeiten des Franchising, also der kompletten Übernahme einer Geschäftsidee durch Vertragspartner;
- und last not least hat das Handwerk immer noch goldenen Boden.

Selbstverständlich kann diese Liste nicht vollständig sein. Und nicht jedes der Beispiele ist von jedermann nachvollziehbar.

Finden Sie Ihre Geschäftsidee

Aber lassen Sie sich inspirieren durch das Vorbild anderer. Eine weitere Informationsmöglichkeit für das Aufspüren Ihrer Marktlücke ist das Durchblättern der Datenbank „Geschäftsideen“ im PC-Programm. Dort finden Sie einen bunten Strauß von Möglichkeiten, Anregungen und Hinweisen. Oder klicken Sie sich zunächst durch den Branchencomputer, um sich einen Überblick zu verschaffen. Lassen Sie sich Zeit beim Auffinden Ihrer Geschäftsidee. Nichts ist schlimmer als die zu späte Erkenntnis, daß eine tolle Idee langfristig doch nicht die Früchte trägt, die Sie erhofft hatten - oder daß es Ihnen einfach keinen Spaß macht, in der gewählten Branche zu arbeiten. Lassen Sie sich inspirieren. Eine gute Gelegenheit beispielsweise sind Fachmessen - sei es eine Computermesse, die Handwerksmesse, die Franchisemesse, die Modewoche, und und und. Auf Messen zeigen Hersteller und Anbieter, was neu ist. An den Ständen kommen Sie schnell ins Gespräch mit anderen Geschäftsleuten. Viele sind gern bereit, über ihre Erfahrungen zu sprechen. Lesen Sie Wirtschaftsmagazine, wie das Handwerksmagazin, die Wirtschaftswoche, Markt&Mittelstand, DM, Finanztest und andere. Dort finden Sie immer wieder viele Hinweise auf neue Märkte, Ideen und Chancen. Unternehmensgründungen erfolgen



nur in den allerseltensten Fällen im stillen Kämmerlein. Sprechen Sie mit Ihren Bekannten - vielleicht entdecken Sie gerade im Gespräch, wo ein Bedürfnis nicht befriedigt wird, wo eine bestimmte Dienstleistung, ein Laden, ein Produkt benötigt wird. Oder rufen Sie uns an: Andrea Tichy, Mitautorin der Geschäftsideen-Datenbank, diskutiert mit Ihnen unter der Telefon-Nummer 02 21/45 45 408. Überwinden Sie die Angst, das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, könnte alles besser leisten. Viele Unternehmen warten heute geradezu darauf, daß bestimmte Dienstleistungen von außen erbracht werden - meist ist das billiger für das Unternehmen, weil Selbständige schneller und engagierter arbeiten. Machen Sie Ihrem Geschäftsführer einen konkreten Vorschlag, welche Leistung Sie selbständig erbringen können. Für viele ist das ein erster Schritt, denn so gewinnen Sie den ersten großen Auftrag. Denken Sie auch an jene Märkte, in denen derzeit von der Marktwirtschaft noch nichts zu spüren ist - der große Bereich der öffentlichen Dienstleistungen, der sozialen Dienste. Hier liegt besonders viel im argen - und das bessere Angebot ist der Feind der nur zufriedenstellenden Leistung. Denken Sie daran, daß gerade in diesen Jahren die Generation der Existenzgründer der Nachkriegszeit aus dem Geschäftsleben ausscheidet. Nur allzu häufig gibt es keine Nachfolger in der eigenen Familie. Hier bietet sich eine Geschäftsübernahme an. Versuchen Sie, den Zeitgeist zu erspüren, rechtzeitig den Trend zu erkennen. Erfolg hat, wer als erster auf die richtige Idee kommt, vor allen anderen etwas anbietet. Schmökern Sie auch mal in ausländischen Zeitungen und Zeitschriften, halten Sie im Urlaub die Augen offen. Immer wieder werden gute Ideen importiert.



Chancen und Ideen

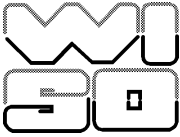
Am Anfang der Schöpfungsgeschichte stand das Wort. Am Anfang der beruflichen Selbständigkeit steht die Idee: Sie ist wichtiger als ein Sack Geld.

Dienstleistungen

Chancen finden sich insbesondere im Dienstleistungsbereich. Noch immer ist Deutschland ein Entwicklungsland hinsichtlich der Erbringung von Dienstleistungen. Service-Orientierung ist oft noch immer ein Fremdwort. Für Gründer ist dies eine besonders gute Gelegenheit: Gerade kleinere Unternehmen sind eher in der Lage, neue Angebote zu entwickeln und zu vermarkten - und wenn es nur daran liegt, daß der/die Firmeninhaber/in die Kunden persönlich kennt. Und außerdem: Hier ist der Kapitalaufwand gering - und es besteht eine hohe Nachfrage nach individuellen Hilfen. Chancen bieten sich hier auch für technisch versierte Gründer -seien es Datenbank-Anbieter, Computerschulen oder technisch-beratende Berufsfelder in der weiten Welt des „Multimedia“.

Die Übernahme

Prüfen Sie auch, ob Sie nicht eine Unternehmung übernehmen können: Noch in diesem Jahrzehnt stehen in den alten Bundesländern ca. 750.000 Unternehmen zur Übernahme an. Oft wollen die Kinder der Unternehmerfamilien die Nachfolge nicht antreten. Hier bieten sich beste Chancen! Vielfach allerdings scheitern Betriebsübernahmen, weil sie nicht professionell genug vorbereitet wurden. Nutzen Sie die Existenzgründer-Börse des Deutschen Industrie-und Handelstages.



WISO-Tip Geschäftsübernahme: Petra Haider, 28, ist es leid, im Kaufhaus als Substitutin zu arbeiten. Sie übernimmt ein Modegeschäft im oberbayerischen Kurort Prien, nachdem sie jahrelang nach einem geeigneten Standort gesucht hatte. Aber sie weiß, daß Modebegeisterung alleine noch nicht den Erfolg ausmacht, daß viele Gründungen gerade von Modegeschäften am falschen Standort, an zu hohen Mieten, an nicht vorhandenem Kundenpotential scheitern. Mit dem Unternehmen übernimmt sie von der älter gewordenen Inhaberin Kunden und Mitarbeiter. Sie knüpft am Bestehenden an und will das Geschäft langsam zu einem jüngeren, trendigeren Konzept führen - aber vorsichtig, um nicht die lange erarbeiteten Kontakte zu zerstören. Es ist auch ein Akt der Selbstbescheidung - denn eigentlich möchte die junge, attraktive Neugründerin viel modernere, top-aktuelle Angebote im Schaufenster sehen... Der Um-Gründung waren lange lange Gespräche mit dem Steuerberater der Vorinhaberin vorausgegangen, und zusammen mit fachkundigen Ratgebern aus der Branche wurde eine genaue Zahlenanalyse erstellt. Und dann „ging plötzlich alles sehr schnell“: Kurzfristig war es für Petra Haider sogar schwierig, geeignete Ware zu finden. Denn die Lieferungen sind meist an frühzeitige Order gebunden. Zu Hilfe kam der jungen Kauffrau die schlechte Konjunktur im Textilhandel: Die Läger der wichtigsten Lieferanten waren übertoll, so daß der Warenzustrom schnell ins Laufen kam.

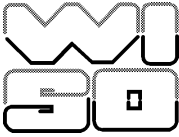
Umwelt und High-Tech

Umweltfragen, aber auch High-Tech - das sind weitere Problemfelder, die nach aktiven Unternehmern suchen. Die Probleme des Planeten Erde liegen auf der Hand, aber kein zweiter Globus im Kofferraum. Bietet hier das enorme Wissen eine Lösung an, das in den Hochschulen lagert? Können eigene Entwicklungsarbeiten in Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden? Fragen provozieren Lösungen - gerade auf kommunaler Ebene. Hier werden vom Gesetzgeber häufig Gutachten und Analysen gefordert, für die kaum



ein geeignetes Labor zur Verfügung steht. Wie unterschiedlich technisch-wissenschaftlich orientierte Unternehmensgründungen sein können, zeigt auch das Beispiel des Rhone-Poulenc Gründerfonds, der Existenzgründungen finanziell unterstützt. 1997 wurden gefördert:

- Explosionssichere Tanks; ein Physiker stattete Tanks mit einem Netzwerk auf Polymerbasis aus, das die Explosion von Gasen weitgehend unterdrückt.
- Dreidimensionale Datenvisualisierung; mit einer Super-Software macht ein Team von Wissenschaftlern Daten blitzschnell sichtbar.
- Hochtemperaturbeständige Textilglasfasern; ein Chemiker und ein Mineraloge haben ein Verfahren zur Beschichtung textiler Glasfasern entwickelt.
- Formgebendes Nähsystem; mit einem Spezialgerät verbilligt ein Ingenieur die Herstellung von Formnähten entscheidend durch Automatisierung.
- Präzisionsgießerei; Mini-Metallkomponenten stellt ein Ingenieur per Präzisionsguss preiswert und schnell aus innovativen Werkstoffen her.
- Abrechnungssysteme für Car Sharing; mit einer Cipkarte, die in einen Bordcomputer eingeführt wird, erleichtert ein Ingenieur das Verfahren für die Nutzung der Autos und die Abrechnung.
- Spezialkatalysatoren für die Chemie; zwei Chemiker produzieren neuartige, extrem leistungsfähige Katalysatoren für Produzenten von Duftstoffen, Aromata und Pharmazeutika.
- Innovative Trägersysteme; mit einer neuartigen Fügetechnik eines Ingenieurs und eines Kaufmanns lassen sich Stahl- oder Blehteile fest miteinander verbinden.
- Elektrische Felder und Licht messen; ein Ingenieur produziert einen Nahfeldsensor, der elektromagnetische Verträglichkeit überprüft und elektrische Felder in Flüssigkeiten aufspürt.
- 3D-Scanner für multimediale Anwendungen; drei Ingenieure haben ein preiswertes System entwickelt, das per Kamera Personen und Gegenstände scannt und dreidimensional in den Computer liest.



Schon mal davon gehört? Es sind die vielen Detaillösungen, die die Wirtschaft vorwärtstreiben.

Deutscher Gründerfonds Besonders günstige Fördermöglichkeiten gibt es für junge Naturwissenschaftler und Ingenieure über den Deutschen Gründerfonds. Der Deutsche Gründerfonds hilft jungen Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, die sich mit einer eigenen Geschäftsidee selbständig machen wollen. Dafür stellt die Rhône-Poulenc-Stiftung e.V. jährlich 1,5 Millionen Mark zur Verfügung. Mit dem Geld können Existenzgründer ihre Produkt- oder Dienstleistungsidee marktreif machen. Ein Teil des Fonds dient überdies der Anschubfinanzierung als zinsloses Darlehen. Die Bewerber werden in einem Assecurant-Center ausgewählt. Schirmherr ist der Bundesforschungsminister. Besonderheit: Scheitert das Projekt, muß der Gründer diesen Kredit nicht zurückzahlen. Außerdem können sich die Jung-Unternehmer auf den Start in die Selbständigkeit über intensive Schulung und kostenlose Beratung durch einen erfahrenen Wirtschaftsfachmann bestens vorbereiten. Der Fonds wurde bis 1997 jährlich vergeben, die Förderhöchstsumme beträgt 100.000 DM. Aufgrund der Fusion Rhône-Poulenc/Hoechst ist derzeit (Juni 1999) ungewiß, ob der Fonds weiterhin vergeben wird, oder eventuell durch ein Anschlußprojekt ersetzt wird. Kontaktadresse: Rhône-Poulenc-Stiftung • Frau Dr. Gisela Vetter-Weirich (Kaiserswerther Straße 115 • 40880 Ratingen • Tel 02102/975013 • Fax 02102/975020.)

Internet und E-Commerce

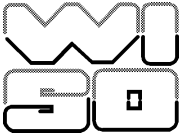
Gerade die Entwicklung des Internet hat viele neue Gründungschancen gebracht: „Pixelpark“ ist so ein Laden, der im Auftrag von Unternehmen und Verlagen neue Web-Seiten erstellt: „Webmax“ (www.webmax.de) hilft Firmen von der Konzeption bis zum Auftritt im World Wide Web - entstanden aus einer Druckerei. Dabei stehen das Internet und der elektronische Handel gerade erst am Anfang einer unbekannten Entwicklung.



WISO-Tip Internet-Dienstleistung: Selbst in Berchtesgaden bietet ein kleines Unternehmen seine Internetdienste an: Das Netz macht standortunabhängig. Dr. Ulrike Meyer, 39, erstellt Umweltgutachten wie Risikoanalysen, Altlastenbewertung, Gewässergütebeurteilung usw. für kommunale und Landesbehörden. Ihr Unternehmen „Umweltkonzept Dr. Meyer“ läuft, sie verdient mehr und kann die Arbeitsinhalte selbst bestimmen - für sie eine sehr wichtige Motivation. In Berlin gibt es nur zwei weitere Unternehmen, die ähnliche Dienste anbieten. Klingt irgendwie teuer? Eigenkapital hatte Ulrike Meyer 20.000,00 DM - den Gegenwert eines gebrauchten VW-Golf. 110.000,00 DM öffentliche Fördermittel kamen dazu. Der Ansatz von Ulrike Meyer eignet sich für viele naturwissenschaftlich und im weitesten Sinn ökologisch orientierte Spezialisten, die sich als Berater im Markt exponieren können. Denn der Bedarf an Gutachten auch in raumplanerischer, wirtschaftlicher, sozialer und technischer Hinsicht nimmt rapide zu.

Gründung im sozialen Bereich

Immer brennender wird die soziale Frage. Die Kosten der Dienstleistungen explodieren. Die Nachfrage ist enorm - weil der traditionelle Zusammenhalt der Familien zerbricht, die Menschen mehr auf sich allein gestellt leben müssen, die Zahl der Behinderten und/oder älteren Mitbürger rapide zunimmt. Auch die karitativen Großorganisationen sind in ihrer Leistungsfähigkeit überfordert. Gleichzeitig fließt ein Strom öffentlicher und privater Mittel in diesen Bereich. Das Hauptproblem dabei ist jedoch, daß vielfach höchst unwirtschaftlich gearbeitet wird und daß Großorganisationen oft als bürokratisch und anonym empfunden werden. Zudem fehlt noch ein ausgefeiltes Angebot, das den Bedürfnissen der Betroffenen wirklich entspricht. Auf kleinerer Ebene bieten sich damit beste Chancen für Selbständige, die die Bereitschaft und das Engagement mitbringen, sich im sozialen Bereich zu betätigen.



WISO-Tip Neue Selbständigkeit im sozialen Bereich: Henning Born, 51, ist eigentlich Fachmann auf dem Gebiet der Kerntechnik. Aber seine Idee war, acht behinderten Kindern ein Leben außerhalb einer Anstalt, im normalen Leben, zu ermöglichen. Henning Born gründet ein Hotel, indem es individuelle, auf spezielle Bedürfnisse zugeschnittene Arbeitsplätze für eine Gruppe von geistig behinderten jungen Leute gibt. Der Unternehmenserfolg ist „durchschnittlich“, der persönliche Einsatz hoch. Aber es läuft. Aus den USA stammt der Begriff der „neuen Selbständigen“. Dies sind vielfach Menschen, bei denen nicht allein das Einkommen und der Gewinn im Vordergrund stehen. Viele wollen sich sehr bewußt in sozialen Bereichen selbständig machen. Hennig Born hat groß angefangen. Aber viele suchen zunächst nur eine Teil-Selbständigkeit. Dafür bietet gerade der wachsende Bereich der sozialen Dienste größte Möglichkeiten. Viele Unternehmen lagern betriebliche Funktionen aus - Pförtnerdienst, Fuhrpark, EDV, Sekretariatsdienste, aber auch Logistik, Service und anspruchsvolle Kleinbereiche.

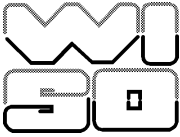
Outsourcing

Auslagern - oder neudeutsch „Outsourcing“ - heißt: Hier finden sich ungeahnte Chancen, um mit den Unternehmen in Kontakt zu kommen. Der Weg dahin ist häufig, daß Mitarbeiter die Diskussion im eigenen Unternehmen über die Pläne und Absichten aktiv für sich umsetzen und dem Unternehmen komplette Lösungen anbieten. Häufig reicht das für den Start. Ist das junge Unternehmen erst einmal etabliert und über die erste schwierige Phase hinweg, können diese Dienste auch anderen Unternehmen angeboten werden. Dabei geht die Tendenz dahin, immer anspruchsvollere und spezialisiertere Dienste auszulagern.



WISO-Tip Outsourcing im Medienbereich: Wie kaum eine zweite Stadt ist Köln zur Fernsehmetropole geworden. Viele Fernsehsender lassen in Köln Programme herstellen, wobei die Produzenten nicht die großen Studios sind: Es gibt neugegründete Lichtfirmen, Kamerateams, Gag-Schreiber, PR-Helfer, Talent-sucher, Rechercheure, Kulissenbauer, Cutter. Wie Jonas Burlage. Er hat sich mit geliehenem Geld eine Kamera, Lichtkoffer und einen alten Volvo gekauft. Jetzt ist er als Kameramann auf eigene Rechnung für die Sender unterwegs, dreht z. B. für Vox-Tours Urlaubsfilme auf den Tonga-Inseln und Neuseeland. Jonas Burlage hat sich auch zum Cutter weitergebildet, so daß die komplette Anfertigung eines Films in seinen Händen liegt. Die fertigen Filme schneidet er selbst - bei ProCut, einem privaten Studio-betrieb eines alten Freundes. Dieser hat in einem großen Büro-komplex in der Nähe des Senders RTL mehrere Räume ange-mietet und stellt die teure, hypermoderne Anlage zur Verfügung, oder übernimmt seinerseits Schneidearbeiten. Damit bildet sich ein enges Netzwerk von Newcomern, die sich gegenseitig er-gänzen und beauftragen: Für jeden einzelnen allein wäre dies zuviel an fachlichem Know-how und Kapitaleinsatz. „Networ-king“, also die gezielte Kontaktpflege mit Kollegen aus demselben oder einem ähnlichen, verwandten Bereich, ist eine der zen-tralen Tätigkeiten, die viele junge Selbständige in diesem Bereich pflegen, um sich notfalls zu größeren Arbeitsgruppen zusamen-schließen zu können, die gemeinsam große Projekte stemmen.

WISO-Tip Spezialverzeichnis für Medien-Unternehmer: Jede Menge Fördermittel für Medien-Unternehmer sind in einem Spezialverzeichnis zusammengefaßt. Gerade im Medienbereich gibt es viele neue Chancen, sich selbständig zu machen. Und viele Bundesländer und Kommunen bemühen sich um die För-derung der Medienwirtschaft. Die öffentlichen Fördermittel sind ebenso vielfältig wie spezialisiert und unübersichtlich. Auf über 300 Seiten hat die Stadtparkasse Köln alles zum Thema Geld für die Medienwirtschaft zusammengestellt: „Finanzen für Film,



Funk, Fernsehen und Multimedia. Nationale und internationale Förderprogramme im Medienbereich“. Dazu kommt ein „Filmkalkulationsschema“. Die Dokumentation ist gegen DM 20,- zu bestellen bei der Medienberaterin der Stadtparkasse Köln, Tel. 0221 / 226 22 74, Postfach 10 35 44, 50475 Köln.

Franchising

Franchising heißt eines der Zauberworte für Existenzgründer. Franchise bedeutet, daß die Geschäftsidee, die Ausstattung, das Firmenlogo, kurz und gut die gesamte Vorarbeit, bereits vom Franchise-Geber geleistet und vorgegeben werden. Allerdings gegen eine mehr oder minder hohe Gebühr und gegen die Verpflichtung, diese Vorgaben im Sinne einer Einheitlichkeit im Gesamtaufreten strikt einzuhalten. Aus der Reihe tanzen gilt nicht! Viele Existenzgründer fühlen sich davon abgeschreckt. Aber auch die Vorteile liegen auf der Hand: Die Geschäftsidee wurde beim Franchising schon vorgedacht und ausprobiert. Mittlerweile gibt es in Deutschland rund 250 Franchise-Systeme - das bekannteste dürfte McDonald's sein. Aber auch Ballon-Fahrten, der Verkauf und Verleih von Diamant-Bohrern, Blumenläden usw. können per Franchise-System erschlossen werden. Das Grundprinzip: Der Franchise-Nehmer übernimmt vom Franchise-Geber gegen eine feste oder umsatz-/gewinnabhängige Franchise-Gebühr das Recht, ein eigenes Unternehmen nach den Prinzipien des Franchise-Gebers zu eröffnen. Strikte Befolgung der Franchise-Regel ist Pflicht - z. B. peinliches Einhalten der vorgegebenen Rezepte, identisches Aussehen der jeweiligen Betriebe usw. Der Vorteil liegt auf der Hand: So kann eine erprobte Geschäftsidee übernommen werden, viele Aufgaben der Firmengründung entfallen. Allerdings: Auch hier gilt es, die Spreu vom Weizen zu trennen. Die in der Datenbank „Gründungsideen“ vorgestellten Franchise-Ideen wurden schon überprüft. Neben der knappen, in diesem Kapitel noch folgenden Checkliste finden Sie im PC-Programm unter dem Modul Wissensbasis „Recht - Problem & Lösung“ weitere Checklisten und Informationstexte zu diesem Thema.

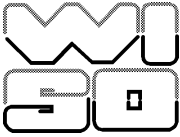


WISO-Tip Franchise-Nehmer: Manfred Hartmann, 37, stieg in die Selbständigkeit als Franchise-Nehmer ein - mit 6 Benetton-Läden. Dabei erfährt er Stärken und Schwächen: Zunächst ist das Modekonzept von Benetton ein Riesenerfolg, in jeder Stadt zählen die Benetton-Händler zu den Stars des textilen Einzelhandels. Doch mit umstrittenen Werbekampagnen, die wahllos hungernde Kinder, Aids-Kranke oder Jesus Christus abbilden, verärgert der Konzern die Kunden. Die Franchise-Nehmer baden die Fehler aus: Ihr Umsatz geht zurück. Viele sind hilflos, die vorhandenen Franchise-Verträge erschweren den Ausstieg. Einige Händler bilden sogar eine Interessengemeinschaft, die per Anwalt und Gericht gegen die ihrer Meinung nach falsche Benetton-Werbung zu Felde zieht. Vergeblich - die Verträge lassen kein Auskommen zu. Eine typische Falle, jetzt rächt sich die enge Bindung an das Franchise-System. Doch Manfred Hartmann hat gelernt. Er gründet sein eigenes Franchise-System, findet Partner (= Franchise-Nehmer), die Läden mit seiner Idee aufmachen: Naturprodukte für die Schönheit. Die Benetton-Fehler will Hartmann nicht wiederholen.

Checkliste 1: Franchising

Franchise-Verträge sollten sehr sorgfältig bewertet werden. Z. B. mit der Checkliste Franchise-Konzept. Die jeweiligen Ergebnisse können Sie mit den Zahlen der Franchise-Angebote aus der Datenbank „Geschäftsideen“ abgleichen. Klicken Sie dazu auf „Blättern in der Datenbank“. Beantworten Sie sich folgende Fragen:

- Besteht das Konzept bereits seit einigen Jahren erfolgreich den Markttest, oder bin ich einer der ersten, die damit umgehen sollen?
- Wie viele Franchise-Nehmer werden bereits betreut?
 - mehr als 5 (Untergrenze)
 - mehr als 100?
- Sind die angebotenen Waren oder Dienstleistungen wirklich besser als gängige Angebote?



- Ist im Vertrag eine Kündigungsklausel vorgesehen und wenn ja, unter welchen Bedingungen?
- Ist der Anbieter Mitglied im Deutschen Franchiseverband (Telefon: 089/53 50 27) und so an eine gewisse Seriosität gebunden?
- Wird mir ein Gebietsschutz eingeräumt oder muß ich damit rechnen, Konkurrenz vor die Nase aus dem eigenen System zu bekommen?
- Darf ich auch ein Sortiment außerhalb des Franchise-Systems anbieten oder bin ich sehr eng daran gebunden?
- Welche Art von Gebühren (Eintrittsgebühr? Provision?) wird verlangt und ist die Höhe überschaubar? (Bitte vergleichen Sie die geforderten Zahlen mit den Franchise-Ideen aus der Datenbank!)
- Gibt es im Gesamtsystem ein Gremium, Beirat o. Ä., über das Franchise-Nehmer Einfluß auf das Gesamtunternehmen ausüben können?
- Wie hilft der Franchise-Geber bei der Betriebsgründung?
- Sind die geforderten Investitionen angemessen?
- Habe ich wenigstens ein Minimum an eigener unternehmerischer Entscheidung oder bin ich nur ein „Angestellter auf eigenes Risiko“?

Eine umfangreiche Checkliste, den Ehrenkodex der im Deutschen Franchiseverband zusammengeschlossenen Unternehmen, die Richtlinien für die Verbeitung und das Training von Franchise-Nehmern sowie Grundsätze der Vertragskapitel finden Sie im PC-Programm unter „Wissensbasis/Recht: Problem & Lösung“. Adressen auf Franchising spezialisierter Anwälte und Berater finden Sie im Anhang.

FAZIT: Vorsicht bei kleineren, noch nicht bewährten Systemen. Hier sollten wirklich alle Punkte der Checkliste zu Ihrer Zufriedenheit ausfallen. Bei größeren Systemen ist der Beirat enorm wichtig, er verhindert, daß Sie in die Benetton-Falle laufen. Erkundigen Sie sich bei eingesessenen Franchise-Nehmern nach deren Erfahrungen. Achten Sie darauf, daß sie wirklich ein eigenes Unternehmen

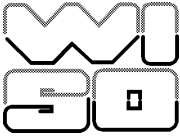


aufbauen - mit einem Minimum an unternehmerischen Entscheidungsbefugnissen. Sie sollten nicht nur ein „Schein-Selbständiger“ sein.

Goldenes Handwerk

Handwerk hat mehr denn je goldenen Boden. Mittlerweile beschäftigen Handwerksbetriebe mehr Mitarbeiter als die gesamte deutsche Industrie. Allerdings ist das Handwerk auch sehr sorgsam gegen Konkurrenz abgeschottet - ein Handwerksunternehmen darf nur eröffnen, wer in die Meisterrolle eingetragen ist oder wer in einem benachbarten Gewerk hauptsächlich tätig ist und nur einen Bruchteil seiner Aufträge in dem anderen Handwerk ergattert. Meist steht vor der Gründung eines Handwerksbetriebs die Meisterprüfung. Die dauert - und kostet. Doch auch dafür gibt es Meisterbafög und Darlehen. Die Bedingungen und Ansprechpartner finden Sie im Modul Wissensbasis unter „Recht - Problem & Lösung“ unter „Rechtsrat - Lehrgeld für Meister“. Kritiker sehen darin eine unzulässige Marktabstottung - Handwerker verweisen auf Qualitätssicherung und Ausbildung als Begründung für die strenge Handhabung der Zulassung: Wer keinen Meisterbrief besitzt, muß damit rechnen, daß sein Betrieb von der Polizei wie eine Falschmünzwerkstatt geschlossen wird. Also Achtung! Aber gerade in der strengen Abstottung liegen auch die Chancen für neue Betriebe: Viele Leistungen unterschiedlicher Gewerke aus einer Hand anbieten - das ist eine Geschäftsidee, die gerade im Baubereich vielen Existenzgründern geholfen hat. Die vorsichtige Lockerung allzu strenger Zunftregelungen erleichtert dies.

WISO-Tip Gründung ohne Meisterbrief: Gründung ohne Meisterbrief - auch das geht. Denn die Handwerksordnung läßt viel mehr Möglichkeiten zu und ist flexibler, als viele denken. Auch das Handwerksrecht ist flexibler geworden. Der teuerste Weg ist, pro forma einen Meister einzustellen, der gegen ein mehr oder weniger großes Entgelt seinen Namen hergibt (Schein-Meisterei). Aber Vorsicht - strenggenommen handelt es sich hier



um einen Umgehungstatbestand, der teuer werden kann. Prüfen Sie vorher alle anderen Wege, sprechen Sie mit der Handwerkskammer. Vielleicht gibt es einen Ausweg. Wenn es irgend geht, empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit der Kammer, die Kammerangehörigen auch mit Rat und Hilfe bei der Gründung beisteht. Allerdings ist der Grad der Kooperationsbereitschaft sehr unterschiedlich. Neuerdings bietet sich an, den eigenen Betrieb im Ausland anzumelden. Begehrt ist Straßburg für westdeutsche Handwerker, seit kurzem Tschechien. Insbesondere Holland zieht viele Deutsche an. Die Niederlassungsfreiheit innerhalb der Europäischen Union erlaubt, daß man dann auch Aufträge in Deutschland ausüben darf. Wer mit der Handwerksordnung richtig umgehen will, muß seinen Einzelfall genau prüfen. Hilfe dafür bieten folgende Bücher: Horst Mirbach: „Ihr Recht auf selbständige Arbeit“, Unternehmensgründung und Handwerksrecht, Norman Rentrop-Verlag Bonn, verschiedene Jahrgänge. Das Buch ist ein Klassiker und setzt sich kritisch mit der Handwerksordnung auseinander; der Autor, einst für das Handwerksrecht im Bundeswirtschaftsministerium zuständig, wurde auf Druck der verärgerten Handwerkslobby „strafversetzt“.

Aus der Sicht des Handwerks geschrieben, und mit vielen Rechtsgrundlagen sehr detailliert zusammengestellt ist das Werk: Gabriele Klinge: „Niederlassungs- und Dienstleistungsrecht für Handwerker und andere Gewerbetreibende in der EG“, Nomos-Verlagsgesellschaft Baden-Baden und Verlagsanstalt Handwerk GmbH. Hier zeigt sich, daß auch viele Handwerkskammern dabei sind, umzudenken und Neugründungen zu ermöglichen. Notfalls mit der Kammer sprechen - auch hier sind mittlerweile Ausnahmegenehmigungen möglich. Dies gilt insbesondere für die Neuen Bundesländer, in denen ein leichter Zugang zum Meisterbrief z. B. für die früheren Industriemeister möglich ist.



„Handwerklich“ tätig sein ohne Meisterprüfung

Der folgende Artikel gibt Ihnen eine detaillierte Einführung in die komplizierte Materie der Existenzgründung ohne Meisterbrief.

Vorbemerkung

Die Handwerksordnung und ihre rigide Durchsetzung ist eine der größten Behinderungen auf dem Weg in die Selbständigkeit. Wer schon einmal mit einer Handwerkskammer zu tun hatte, die Verdacht auf „Schwarzarbeit“ geschöpft hatte, der weiß, daß dieses Thema schwierig ist und einer Vorbemerkung bedarf: Zigtausende fleißige Bürger wurden in den vergangenen Jahren wegen „Schwarzarbeit“ verfolgt und wirtschaftlich schwer geschädigt - auch wenn sie Steuern und Abgaben bezahlt haben. Verstöße gegen die Handwerksordnung werden häufig als Schwarzarbeit gewertet und entsprechend verfolgt. Denn: Wer als Wettbewerber Handwerkern „in die Quere kommt“, muß mit Verfolgung durch die Handwerksorganisationen und (unter ihrem Druck) durch Ordnungsbehörden und Gerichte rechnen. Polizeiliche Durchsuchungen sind nicht selten, Betriebe werden geschlossen, Strafe muß gezahlt werden. So wird die wirtschaftliche Existenz vieler Unternehmer vernichtet. Auch die Konsumenten zahlen: durch schlechteren Service der vorhandenen Meisterbetriebe, die sich mittels der Handwerksordnung von lästiger Leistungskonkurrenz schützen.

Handwerk hat eine sehr lange Geschichte. Unsere Handwerksorganisationen knüpfen gerne gedanklich am Mittelalter an, der Zeit von Zünften und Privilegien vor mehr als 500 Jahren, als es normal war, daß man keine persönliche Freiheit hatte, zu tun und zu lassen, was man wollte. Meister und Zunftregeln waren entscheidend. Als die Bürger in der Folge der französischen Revolution vor rund 200 Jahren dann Gewerbefreiheit erlangten, begannen die Meister bald ihren politischen Kampf um die Wiederherstellung ihrer Privilegien. Fast hundert Jahre hatte er keinen Erfolg, dann ab der letzten Jahr-



hundertwende erste mäßige Erfolge bei der Organisationsform des Handwerks und dem Privileg der Lehrlingsausbildung im Handwerk. Die Meisterpflicht als Voraussetzung der Selbständigkeit aber schenkte ihnen erst ein Diktator, Adolf Hitler im Jahre 1935. Seither haben es die Handwerksorganisationen verstanden, durch massives Bedrängen aller Parteien und Politiker dieses Privileg zu erhalten und in Verwaltung und Rechtsprechung durchzusetzen. Es gibt zwar eine gewisse Hoffnung, daß der Meisterzwang unter den heutigen Verhältnissen die nächsten 10 Jahre nicht mehr überdauert. Aber hierauf kann man keine Unternehmenskonzepte gründen. Also gilt bis auf weiteres: große Vorsicht bei der Gründung von kleinen Unternehmen. Generell gilt: Eine einvernehmliche Lösung mit Vertretern der zuständigen Innung und der Handwerkskammer ist der sicherste Weg; wer also keinen Meisterbrief besitzt und Auseinandersetzungen mit den mächtigen Kammern scheut, sollte vorher bei den Kammern vor Ort nachfragen. - Wenn keine Einigung zu erzielen ist und man trotzdem den Konflikt vermeiden will, bleibt meist nur, sich eindeutig im „kleingewerblichen“ Bereich zu halten, „nach Hausfrauenart“ oder nach „do-it-yourself-Art“ - allerdings kann auf eine derart eingeschränkte Art keine Existenz aufgebaut werden. - Wer trotzdem arbeiten will, dem bleibt nur: Bei Angriffen von Handwerksseite „die Ohren steif zu halten“ und Rechtsanwälte einzuschalten.

Bei der Prüfung der eigenen Möglichkeiten empfiehlt sich folgende Checkliste, um den Charakter des geplanten Unternehmens zu erkennen:

1. Handwerk oder Industrie?
2. Handwerk oder Kleingewerbe?
3. Unerheblicher Nebenbetrieb oder Hilfsbetrieb?
4. Handwerk mit Betriebsleiter?
5. Witwen- oder Erbenprivileg?
6. Ausnahmegewilligung ?
7. Meisterprüfung vorhanden?

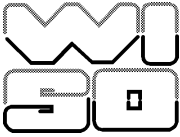


Im folgenden werden diese Begriffe durchleuchtet. Bitte lassen Sie sich nicht davon abhalten, daß manches sehr juristisch klingt - in der harten Auseinandersetzung mit den Handwerkskammern kommt es auf die exakte Formulierung an.

Meisterpflicht: die rechtlichen Regelungen

Nach § 1 Absatz 1 Handwerksordnung (HwO) ist „der selbständige Betrieb eines Handwerks als stehendes Gewerbe ... nur den in der Handwerksrolle eingetragenen ... gestattet“. Nach Absatz 2 des § 1 HwO ist ein Gewerbebetrieb „Handwerksbetrieb im Sinne dieses Gesetzes, wenn er handwerksmäßig betrieben wird und ein Gewerbe vollständig umfaßt, das in Anlage A aufgeführt ist, oder Tätigkeiten ausgeübt werden, die für dieses Gewerbe wesentlich sind (wesentliche Tätigkeiten)“.

- a) Der Begriff der „handwerklichen“ Betriebsweise gemäß Absatz 2 des § 1 HwO dient der Abgrenzung zu industrieller Tätigkeit. Immer dann, wenn in einem kleinen, überschaubaren Rahmen unter ständiger Kontrolle des Chefs produziert wird, mit relativ hohem Personaleinsatz und großer Bedeutung der Fachkenntnisse des Personals, möglichst nicht in großen Serien sondern in Einzelfertigung, dann nimmt man „handwerkliche“ Betriebsweise an. „Industrie“ hingegen wäre eine Massenfertigung auf Vorrat (nicht auf Bestellung), mit hohen Maschineneinsatz (so daß die Bedeutung der Fachkenntnisse und Fertigkeiten der Arbeiter stark zurücktritt), in einer großen Organisation, bei der der Chef nicht stets auch die fachliche Herrschaft über den Produktionsprozeß besitzt (nur die wirtschaftliche). Im einzelnen ist die Abgrenzung in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend schwieriger geworden. Einerseits sind die Betriebseinheiten der Industrie immer kleiner geworden, und sie können mit einem deutlich zunehmenden Anteil an qualifizierterem Personal immer „individueller“ produzieren (z.B. Pkw auf Einzelbestellung). Andererseits ist der Kapital- und Maschineneinsatz in einem Teil der Handwerksbetriebe mittlerweile dem der In-



dustrie vergleichbar geworden. In einem weiteren, sich ausweitenden Teil der Handwerksbetriebe verlieren Fachkenntnisse des Personals zunehmend an Bedeutung, weil nur noch ganze (industriell gefertigte) Geräte-Komponenten ausgetauscht werden können (z.B. in der Elektronik), oder weil immer mehr industriell gut vorbereitete Materialien verwendet werden, die mit einfachen Verfahren zu fertigen Produkten verarbeitet werden können („do-it-yourself-Eignung“). Kurz: Die Grenzen verschwimmen. Wichtig aber bleibt: Der kleine Betrieb des normalen Unternehmensgründers wird fast immer als „handwerklich“ betrieben angesehen, weil er überschaubar ist, die Fachkenntnisse des Personals von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind und keine Serien- / Massenfertigung stattfindet. Im Zweifelsfall bleibt daher der Existenzgründer auf der Strecke.

- b) Fast immer entscheidend für die Unterordnung unter die Meisterpflicht der Handwerksordnung ist daher, ob es sich bei den ausgeübten Tätigkeiten überhaupt um solche eines Gewerbes der Anlage A zur Handwerksordnung handelt, ganz oder in wesentlichen (Teil-) Tätigkeiten. Ist dies nicht der Fall, dann handelt es sich um meister-freie „kleingewerbliche“ Tätigkeiten, auch „Minderhandwerk“ genannt. Die „handwerksähnlichen“ Gewerbe der Anlage B zur Handwerksordnung (die in der Regel „unwesentliche“ Teilbereiche von Anlage-A-Handwerken sind) zählen auch zu den meister-freien „kleingewerblichen“ Tätigkeiten. Anlage A der Handwerksordnung enthält eine Liste von jetzt 94 Gewerbenamen, mehr nicht. Welche Tätigkeiten „wesentliche Tätigkeiten“ dieser Gewerbe im Sinne des § 1 Absatz 2 HwO sind, ist - bis auf wenige Ausnahmen - nirgendwo rechtlich festgelegt (Die Ausnahmen stehen im „Übergangsgesetz aus Anlaß des Zweiten Gesetzes zur Änderung der Handwerksordnung ... vom 25. März 1998“ und betreffen einzelne Tätigkeiten einer Reihe von Handwerken in Abgrenzung dieser Handwerke untereinander, nicht in Abgrenzung zu „meister-freien“ Tätigkeiten; vgl. Anlage 1 zu Anlage A). Die Praxis der Handwerkskammern, Verwaltung und Gerichte behilft sich mit den „Meisterprüfungsberufsbildern“ gemäß § 45 HwO, in denen



bestimmt ist, „welche Tätigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten den einzelnen Handwerken zum Zwecke der Meisterprüfung zuzurechnen sind“. Fachjuristen wie Gesetzgeber ist seit langem bekannt, daß die Meisterprüfungsberufsbilder wesensgemäß weiter sind als Berufsbilder, deren einziger Zweck es wäre, zwischen Gewerbefreiheit und Meisterzwang abzugrenzen. Die Ausbildungsberufsbilder enthalten notwendigerweise auch Tätigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten, die auch für andere meisterpflichtige Anlage-A-Handwerke wesentlich sind, sowie solche, die wesentlich sind für nicht-meisterpflichtige Tätigkeiten, sei es Gewerbe der Anlage B („handwerksähnliche Gewerbe“), sei es völlig außerhalb eines „handwerklichen“ Zusammenhangs stehende Gewerbe (z.B. der gesamten Industrie oder freier Gewerbe wie des Garten-, Landschafts- und Sportplatzbaus), freier Berufe oder „Bastel“-Tätigkeiten nach „do-it-yourself-Art“, die heute zu jeder ordentlichen Hauswirtschaft gehören. Soweit die notwendige rechtliche Theorie. Aber: Mangels etwas Besserem behilft sich die Praxis trotz aller Bedenken dennoch mit den Meisterprüfungs-Berufsbildern und nimmt die dortige Erwähnung von Tätigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten als eine Art „Beweis des ersten Anscheins“, der zu widerlegen wäre. D.h., dem angegriffenen Gewerbetreibenden wird in der Praxis der Gegenbeweis aufgebürdet, daß die jeweils herangezogenen Tätigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten auch zu solchen anderen Berufs- oder Tätigkeitsbildern gehören, die er frei (oder aufgrund einer bereits bestandenen Meisterprüfung in einem anderen Handwerk) ausüben darf. Das macht die Gründung schwierig: Wer von der Handwerkskammer angegriffen wird, muß beweisen, daß er kein Handwerk ausübt. Diese Umkehr der Beweislast treibt Anwaltskosten in die Höhe und führt oft zur Entmutigung handwerklich tüchtiger, aber rechtlich weniger geschulter Existenzgründer.

- c) Gemäß den Rechtsgedanken der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts muß es sich um relativ schwierige, anspruchsvolle Tätigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten handeln,



um den hohen Aufwand der Meisterprüfung als Hürde vor dem Zugang zu selbständiger Tätigkeit zu rechtfertigen. Die Praxis der Gerichte ist hier aber „großzügig“ im Sinne von „handwerksfreundlich“. Begründung ist, daß sonst der ganze Schutz der Handwerksordnung in sich zusammenfalle - und dies sei ja vom Gesetzgeber nicht beabsichtigt. Meines Erachtens ist diese Begründung verfassungswidrig (wie der ganze Meisterzwang, er verstößt gegen das Grundrecht auf Berufsfreiheit), aber sie ist (zumindest vorläufig) Realität, mit der man zu rechnen hat.

Grundsätzlich läßt sich die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zum Handwerksbegriff gemäß folgender Übersicht darstellen:

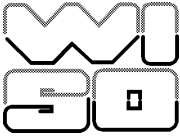
Übersicht zum Handwerksbegriff				
Gewerbeart	Schwierigkeitsgrad der einzelnen Tätigkeiten	Betriebsform überwiegend ähnlich		
		dem Handwerk		der Industrie
In Anlage A zur Handwerksordnung aufgeführte Gewerbe	schwierig	<u>Handwerk im Sinne des § HwO</u> - handwerksrollenpflichtig, § 6 HwO: Großer Befähigungsnachweis - Pflichtmitglied der Handwerkskammer § 90 HwO		Pflichtmitglied der Industrie- und Handelskammer
	mittel	Handwerksähnliches Gewerbe nach Anlage B	Kleingewerbe	
	einfach	- Verzeichnis nach § 19 HwO - Pflichtmitglied der Handwerkskammer	Pflichtmitglied der Industrie und Handelskammer	
Sonstige Gewerbe	jeder Art	Pflichtmitglied der Industrie und Handelskammer		



Die Praxis: Tätigkeiten ohne Meisterpflicht

Die Verwaltungs- und Gerichtspraxis ist uneinheitlich. Teils folgt sie der Systematik, die aus der vorstehenden Übersicht zu entnehmen ist, so z.B. beim „Fensterputzen nach Hausfrauen-Art“. Teils aber ist sie strenger, sei es, weil man sonst den ganzen Schutz der Handwerksordnung zusammenbrechen sieht, sei es, weil man (nur) in dem betreffenden Fall der Ansicht war, daß das Ergebnis „gerecht“ sei. Beispiele:

- Das Bundesverwaltungsgericht hat festgestellt, auch der bloße Austausch ganzer Komponenten stelle eine Tätigkeit des Radio- und Fernsehtechniker-Handwerks dar (egal, wie einfach sie sei). Im betreffenden Fall ging es aber „nur“ darum, ob ein großes, bundesweites Filialunternehmen für Garantie-Reparaturen bei Radio- und Fernsehgeräten mit jeder einzelnen Filiale Mitglied der jeweiligen regionalen Handwerkskammer sein und dort Mitgliedsbeiträge bezahlen muß. Notwendige Vorfrage hierbei war, ob es sich überhaupt um „handwerkliche“ Tätigkeit handelt. Das Unternehmen hatte diese Vorfrage zunächst selbst bejaht, denn es war an seinem Hauptsitz Mitglied der dortigen Handwerkskammer; erst im Laufe des Rechtsstreits hatte man die „Handwerks“-Eigenschaft der betriebenen Tätigkeiten in Abrede gestellt, weil man nicht mehrmals Mitgliedsbeiträge zahlen wollte. Das Bundesverwaltungsgericht meinte wohl, das Unternehmen könne und solle zahlen - ohne die rechtlichen Probleme „einfacher“ Tätigkeiten weiter zu erörtern. Es ist daher keineswegs sicher, daß das Bundesverwaltungsgericht die Frage, wie einfache Tätigkeiten im Radio- und Fernsehtechniker-Handwerk (heute Teil des „Informationstechniker“-Handwerks) zu behandeln sind, künftig genauso entscheidet, wenn es seines Erachtens mehr darauf ankommt. Bei der Rechtsprechung kommt es häufig auf die konkrete Fallgestaltung an! Darin liegen Chancen und Risiken - Existenzgründer müssen sich aber in jedem Fall auf langwierige Verfahren einstellen, der Erfolg erst in vielen Jahren sichtbar wird.



- Das Landgericht Karlsruhe entschied umgekehrt, die Tätigkeit eines PC-Dienstleisters sei auch ohne Meisterbrief des Büroinformationselektroniker-Handwerks (heute Teil des Informationstechniker-Handwerks) zulässig, obwohl die ausgeübten Tätigkeiten sehr wohl „wesentliche Tätigkeiten“ gemäß dem Meisterprüfungs-Berufsbild dieses Handwerks waren. Begründung: Es sei gerichtsbekannt, daß diese Tätigkeiten „einfach“ seien und daher keine Meisterprüfung rechtfertigten. Hintergrund: Die zuständige Handwerkskammer war der gleichen Ansicht, sonst müßte nämlich die Mehrzahl der rd. 26.000 PC-Dienstleister sofort schließen - und wer traut sich schon eine ganze (und dazu noch wichtige) Branche lahmzulegen, zumindest, solange „Handwerks“-Unternehmen noch nicht in der Lage sind, ihre Aufgaben nahtlos zu übernehmen. Geklagt hatte auch nur ein einzelner Konkurrent.
- Die Ausübung von Handwerken im „Reisegewerbe“ - das als nicht-„stehendes“-Gewerbe nicht § 1 Abs. 1 HwO unterliegt und daher grundsätzlich „meisterfrei“ ist - wurde lange Zeit von den Gerichten durchaus gewerbefreundlich behandelt. Mit einem Reisegewerbeschein konnte man problemlos ohne Meisterprüfung in vielen Handwerken tätig sein, wenn man sich an einige, meist relativ einfach zu erfüllende Formalien „reisegewerbe-typischer“ Suche nach Aufträgen hielt. Dann machte eine Handwerkskammer in einem Musterprozeß geltend, diese Praxis höhle in weiten Bereichen den Schutz der Handwerksordnung durch den Meisterzwang aus. Der Verwaltungsgerichtshof Baden-Württemberg schloß sich dieser Argumentation an und änderte seine frühere liberale Rechtsprechung. Diverse Gerichte und Verwaltungen sind ihm seither gefolgt. Zur Zeit stellt das Reisegewerbe daher keine problemlose Möglichkeit mehr dar, ohne Meisterprüfung „handwerklich“ tätig zu sein. Entsprechende Tips in älteren Ratgebern sind damit leider hinfällig geworden.



Weitere Beispiele:

- Für das Gebäudereiniger-Handwerk gibt es Gerichtsentscheidungen, daß „auf einfache Arbeiten beschränktes Fensterputzen“, „nach Hausfrauenart“ nicht als „handwerklich“ anzusehen ist. Die Verwendung sehr langer Leitern löst noch keine Meisterpflicht aus, wohl aber die Verwendung „stark wirkender Chemikalien“ (z.B. bei der Baureinigung) und die Reinigung sehr großer Flächen (1.000 qm). Ein auf die Reinigung von Lüftungsanlagen im Gastronomiebereich spezialisierter Betrieb wurde als meisterfreies Minderhandwerk angesehen.
- Der Einbau von industriell vorgefertigten Fenstern (Normfenster und nach Aufmaß gefertigte Fenster) stellt lediglich ein meisterfreies Minderhandwerk dar.
- Gleiches gilt zwar für die Montage industriell vorgefertigter Rollläden eines bestimmten Typs, für den nur eine kurze Anlernzeit nötig ist. Ansonsten gehört die Montage auch aller industriell vorgefertigten Rollläden zum meisterpflichtigen Kernbereich des Rollladen- und Jalousiebauer-Handwerks.
- Zum Fotografen-Handwerk gibt es eine große Zahl von Entscheidungen. Sie betonen fast alle die Meisterpflicht aller wirtschaftlich interessanten Tätigkeiten. Ausnahmen sind einerseits die Verwendung reiner Foto-Automaten (z.B. für Paßfotos) und die durch hochrangige Gutachten ausnahmsweise belegte Einstufung als „künstlerische“ Tätigkeit von hohen Graden. Normales „Kunsthandwerk“ bleibt Handwerk (wie bei anderen Anlage-A-Gewerben auch). Also Vorsicht, wer aus seinem Hobby einen Beruf machen will.

Ergebnis: Man kann an etablierte Rechtsprechung zu bestimmten Handwerken anknüpfen und mit zwei Argumenten Erfolg haben :

Hochspezialisierte Tätigkeit, stellt allenfalls einen wenig interessanten Randbereich des betreffenden Handwerks dar (Reinigung von Gastronomie-Lüftungsanlagen z.B., Reparatur von durch Steinschlag beschädigten Windschutzscheiben). Hier ist aber nicht sel-



ten fraglich, ob das Unternehmenskonzept wirtschaftlich tragfähig ist, ob es genügend Kunden in der Nähe gibt. Bitte sorgfältig prüfen!

Einfache Tätigkeit, leicht zu erlernen. Dieses Argument wirkt vor Gericht, solange der größte Teil der wirtschaftlich interessanten Tätigkeiten des Gewerbes sich im „schwierigeren“ Bereich und damit außerhalb der Konkurrenz befindet. Immer dann aber, wenn weite Bereiche der wirtschaftlich interessanten Tätigkeiten eines Handwerks auch ohne aufwendige Handwerksausbildung ausgeübt werden können oder aufgrund des Selberlernens als Hobby (wie z.B. im Fotografen- oder im Malerhandwerk) ändert sich die Lage. Immer dann, wenn der etablierte Schutz des Meisterzwangs für ein ganzes Anlage-A-Handwerk zusammenzubrechen droht, wird man eine „grundsätzliche“ Argumentation der Gerichte wie oben zum Reisegewerbe befürchten müssen (die meines Erachtens verfassungswidrig ist - aber das hilft vorläufig nicht weiter!).

Wer ausgetretenen Pfaden folgt, ist relativ sicher, hat aber auch mehr Konkurrenten (z.B. Fensterputzen nach Hausfrauen-Art). Wer vorhandene Argumentationsmuster auf neue Fallgestaltungen überträgt, hat weniger unmittelbare Konkurrenten, muß aber eventuell erst Handwerkskammer und Gerichte überzeugen (z.B. Jalousie-Reinigung nach Hausfrauen-Art).

Sonstige Ausnahme-Tatbestände der Handwerksordnung

Die folgenden Ausnahme-Tatbestände haben in der Praxis - vor allem für Unternehmensgründer - keine sehr große Bedeutung. Dennoch sollte man sie prüfen, es könnte ja eine Ausnahme von der Regel vorliegen.



Unerheblicher Nebenbetrieb oder Hilfsbetrieb

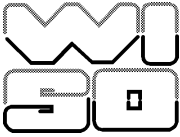
Gemäß § 3 Absatz 1 HwO unterliegen Hilfsbetriebe und unerhebliche Nebenbetriebe nicht dem Meisterzwang der Handwerksordnung.

- Hilfsbetriebe sind aber hier von geringer Bedeutung. Gemäß § 3 Absatz 3 HwO sind es „unselbständige, der wirtschaftlichen Zweckbestimmung des Hauptbetriebes dienende Handwerksbetriebe, wenn sie

1. Arbeiten für den Hauptbetrieb oder für andere dem Inhaber des Hauptbetriebes ganz oder überwiegend gehörende Betriebe ausführen oder
2. Leistungen an Dritte bewirken, die
 - a) als handwerkliche Arbeiten untergeordneter Art zur gebrauchsfertigen Überlassung üblich sind oder
 - b) in unentgeltlichen Pflege-, Instandhaltungs- oder Instandsetzungsarbeiten bestehen oder
 - c) in entgeltlichen Pflege-, Instandhaltungs- oder Instandsetzungsarbeiten an solchen Gegenständen bestehen, die in dem Hauptbetrieb selbst erzeugt worden sind, sofern die Übernahme dieser Arbeiten bei der Lieferung vereinbart worden ist, oder
 - d) auf einer vertraglichen oder gesetzlichen Gewährleistungspflicht beruhen“.

Gemeint sind also z.B. die Hauskonditorei eines großen Hotels (Fall 1) oder der Werkskundendienst eines Industrieunternehmens (Fälle unter 2), wenn dieser nicht vertraglich auf Dritte (selbständige Unternehmer) übertragen ist.

Nebenbetriebe sind gemäß § 3 Absatz 2 HwO „unerheblich, wenn sie während eines Jahres den durchschnittlichen Umsatz und die durchschnittliche Arbeitszeit eines ohne Hilfskräfte Vollzeit arbeitenden Betriebes des betreffenden Handwerks nicht“ übertreffen. Einzelheiten der Berechnung sind unklar, zumal keine offiziellen Sta-



tistiken zu diesen Daten vorliegen. Inoffizielle Angaben der Handwerkskammern sollte man stets sorgfältig auf ihre Datenbasis und den Berechnungsgang überprüfen, im Zweifel liegen die Zahlen zu niedrig.

Entscheidender ist in der Praxis häufig die Frage, ob es sich überhaupt um einen „Nebenbetrieb“ handelt. „Handwerkliche Nebenbetriebe, die mit einem Unternehmen des Handwerks, der Industrie, des Handels, der Landwirtschaft oder sonstiger Wirtschafts- und Berufszweige verbunden sind“ (so § 2 Nr.3 HwO) liegen nur vor, wenn „Waren zum Absatz an Dritte handwerksmäßig hergestellt oder Leistungen für Dritte handwerksmäßig bewirkt werden“ (§ 3 Absatz 1 HwO). Häufig wird die (erforderliche) innere fachliche Verbundenheit der Betriebe vermißt. Sie wird z.B. zwar bei einem Radio- und Fernseh-Reparaturbetrieb angenommen, der einem großen Radio- und Fernsehgeräte-Handel angegliedert ist. Bei einem Elektrotechniker-Handwerksbetrieb aber, der ohne Meister einem Möbel-Handel („Einrichtungshaus“) angegliedert ist, fehlt sie hingegen. Die bloße betriebswirtschaftliche Zweckmäßigkeit, die Angebots-Palette zu erweitern, reicht grundsätzlich nicht aus. Zwischen Meister-Betrieben des Handwerks (nur dort!) reicht allerdings seit der Neufassung des § 5 HwO im Jahre 1994 auch, daß Tätigkeiten in anderen Handwerken das Ausgangs-Handwerk „wirtschaftlich ergänzen“. Dies wäre z.B. der Fall, wenn das „Einrichtungshaus“ im Beispiel als „Raumausstatter“-Handwerksbetrieb eingetragen wäre und von einem entsprechenden Meister geführt würde.

Bei *Einmannbetrieben* und zum Teil auch noch bei kleineren Betrieben hat die Rechtsprechung die Tendenz, eine Aufspaltung in Haupt- und Nebenbetrieb als unnatürlich abzulehnen. Dies gilt besonders, wenn ohne den Nebenbetrieb der Hauptbetrieb nicht lebensfähig wäre (z.B. Handel mit Unfallfahrzeugen, die in der firmeneigenen Kfz-Werkstatt - ohne Meister - wieder aufgearbeitet werden) oder wenn in einem Einmannbetrieb die nicht-meisterpflichtigen und die meisterpflichtigen Tätigkeiten ineinander über-



gehen (z.B. Kosmetikerin, die „im Nebenbetrieb“ ihre Kunden auch frisieren möchte (Anlage-A-Handwerk)). „Unerhebliche Nebenbetriebe“ werden in der Regel von seiten des Handwerks kritisch überprüft. „Mogeln“ hilft also nicht sehr lange.

Handwerk mit Betriebsleiter

Gemäß § 7 Absatz 4 HwO wird eine juristische Person (z.B. GmbH) in die Handwerksrolle eingetragen, wenn der Betriebsleiter die Voraussetzungen für die Eintragung in die Handwerksrolle erfüllt (d.h. ein Meister oder ein ihm nach §§ 7-9 HwO Gleichgestellter). Bei Personengesellschaften (z.B. oHG) muß für die technische Leitung ein persönlich haftender Gesellschafter verantwortlich sein, der die Voraussetzungen für die Eintragung in die Handwerksrolle erfüllt. Die gesamte „Meister“-Problematik stellt sich hier in der Form des Betriebsleiters bzw. technischen Leiters.

Aus Kostengründen wird häufig an Teilzeit-Meister oder „Stroh-männer“ gedacht. Aber bitte Vorsicht! Auch hier prüfen die Handwerksorganisationen in der Regel kritisch, ob tatsächlich eine „Leitung“ des Betriebes vorliegt. Indizien sind vor allem die Anwesenheit und das Gehalt des „Betriebsleiters“. Steht er für weniger als die halbe Arbeitszeit tatsächlich am Betriebsort zur Verfügung, so lehnen Handwerk, Verwaltung und Gerichte die Annahme einer „Betriebsleitung“ in der Regel ab. Gleiches gilt, wenn sich der „Betriebsleiter“ meist in zu großer Entfernung (z.B. 100 km weit entfernt) aufhält, so daß er auf Abruf nicht in wenigen Minuten zur Verfügung steht, oder wenn er zu viele Betriebe oder Filialen zu betreuen hat (auch wenn sie nahe beieinander sind; die Praxis ist hier besonders uneinheitlich!).

Das vereinbarte Gehalt des Betriebsleiters muß mindestens einem halben ortsüblichen Meister-Gehalt entsprechen, sonst gehen Handwerk, Verwaltung und Gerichte von einem - illegalen - „Strohmann-Verhältnis“ aus. Hier werden nicht nur die Verträge sondern gerne auch die Konto-Unterlagen geprüft! „Mogeln“ ist also schwer. Die wirtschaftliche Last eines „Betriebsleiters“ ist daher erheblich und für die meisten „kleinen Betriebsgründer“ nicht tragbar.



Witwen- und Erbenprivileg

Nur für einen sehr kleinen Kreis kommt - anlaßgemäß - das Witwen- und Erbenprivileg in Betracht: Gemäß § 7 Abs. 8 HwO werden nach dem Tod eines selbständigen Handwerkers (vgl. § 1 Abs. 1 S. 1 HwO) der Ehegatte und die Erben in die Handwerksrolle eingetragen, wenn der Betrieb von ihnen nach § 4 HwO fortgeführt wird. Dies gilt in der Regel nur für ein Jahr, dann muß die tatsächliche Leitung an einen „Betriebsleiter“ mit „Meister“-Qualifikation übergeben werden. Vergleiche im einzelnen den Wortlaut des § 4 HwO.

Ausnahmebewilligung

Eine Ausnahmebewilligung führt in Ausnahmefällen zur Eintragung in die Handwerksrolle. Hier gibt es zwei Gruppen: Die europarechtliche Ausnahmebewilligung und die normale handwerksrechtliche Ausnahmebewilligung.

Die erstere spielt bisher bereits deshalb kaum eine Rolle, weil nur sehr wenige als Gründer eines „handwerklichen“ Unternehmens auftreten, welche die Voraussetzungen erfüllen können. Dies mag sich in Zukunft etwas ändern, vorwiegend allerdings in Grenznähe.

Bei der normalen handwerksrechtlichen Ausnahmebewilligung werden seit langem unter dem Druck des Handwerks von Verwaltung und Gerichten die Voraussetzungen so eng und scharf gesehen, daß nur ein sehr kleiner Teil der Antragsteller Aussicht auf Erfolg hat - und dies in der Regel auch nur dann, wenn man sich zuvor mit den Vertretern der betreffenden Handwerks-Innung gut gestellt hat. Dies gilt für allumfassende Ausnahmebewilligungen und mit fast gleicher Schärfe auch für Ausnahmen und nur für Teilbereiche eines Handwerks. Der Aufwand für eine reguläre Meisterprüfung steht häufig dem (etwas andersartigen) Aufwand für eine Ausnahmebewilligung nicht wesentlich nach. Im einzelnen:



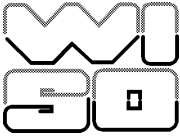
Die „europarechtliche“ Ausnahmegewilligung aufgrund einer EG-Richtlinie, umgesetzt durch § 9 HwO und die EWG/EWR-Handwerk-Verordnung, ist in der Regel „zu erteilen wenn:

- 1) der Antragsteller nach Maßgabe folgender Voraussetzungen in einem anderen Mitgliedstaat die betreffende Tätigkeit ausgeübt hat:
 - a) mindestens sechs Jahre ununterbrochen als Selbständiger oder als Betriebsleiter,
 - b) mindestens drei Jahre ununterbrochen als Selbständiger oder als Betriebsleiter, nachdem er in dem betreffenden Beruf eine mindestens dreijährige Ausbildung erhalten hat,
 - c) mindestens drei Jahre ununterbrochen als Selbständiger und mindestens fünf Jahre als Unselbständiger oder
 - d) mindestens drei Jahre in einer Tätigkeit mit technischen Aufgaben und der Verantwortung für mindestens eine Abteilung des Unternehmens, nach dem er in dem betreffenden Beruf eine mindestens dreijährige Ausbildung erhalten hat und
- 2) die ausgeübte Tätigkeit mit den wesentlichen Punkten des Berufsbildes desjenigen Gewerbes übereinstimmt, für das die Ausnahmegewilligung beantragt wird“.

Für das Friseurhandwerk gelten selbständige/leitende Tätigkeiten erst ab dem 20. Lebensjahr und bei Nr. (1) a) und c) darf die Tätigkeit nicht mehr als 10 Jahre zurückliegen.

Die normale handwerksrechtliche Ausnahmegewilligung wird gemäß § 8 Absatz 1 HwO erteilt, wenn ein Ausnahmefall vorliegt und der Antragsteller die zur selbständigen Ausübung seines Handwerks notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten nachgewiesen hat.

In der Praxis wird etwa der gleiche Stand an Kenntnissen und Fertigkeiten wie in einer Meisterprüfung gefordert, nur in einer etwas weniger formellen Weise abgefragt. Man muß also nicht nur den tatsächlich ausgeübten Bereich beherrschen. Ein gutes Einvernehmen mit der Handwerksseite kann eine solche informelle Prüfung sehr erleichtern. Fehlt es, kann der Antragsteller über Kenntnis-



lücken in (abseitigen) Nebengebieten zum Straucheln gebracht werden. Je größer der Wettbewerbsdruck unter den bereits etablierten Handwerkern ist, desto weniger großzügig wird man bei Ausnahmegewilligungen (und Meisterprüfungen!) sein. Um mehr Großzügigkeit anzumahnen, ist mit der Überarbeitung der Handwerksordnung im Jahre 1994 in Absatz 1 Satz 1 des § 8 HwO am Ende der Zusatz angefügt worden : „dabei sind auch seine bisherigen beruflichen Erfahrungen und Tätigkeiten zu berücksichtigen“. Eine wesentliche Zunahme der Erteilung von Ausnahmegewilligungen, die hierauf zurückzuführen wäre, konnte aber bisher nicht festgestellt werden.

Meist jedoch sind bisher Ausnahmegewilligungen bereits - ohne Prüfung der Kenntnisse und Fertigkeiten - mit dem Argument abgelehnt worden, es liege kein „Ausnahmefall“ vor. Dieser ist gemäß §8 Abs. 1 Satz 2 HwO gegeben, „wenn die Ablegung der Meisterprüfung ... für ihn eine unzumutbare Belastung“ bedeuten würde. Diese Unzumutbarkeit der Belastung für den Antragsteller muß aufgrund eines Zusatzes im Rahmen der Überarbeitung der Handwerksordnung im Jahre 1994 „zum Zeitpunkt der Antragstellung oder danach“ bestehen; es darf nicht (mehr) auf die vorherige Lage abgestellt werden (in der Vergangenheit war ein Ausnahmefall häufig mit dem Argument abgelehnt worden, der Antragsteller habe ja zu einem früheren Zeitpunkt die Meisterprüfung ohne unzumutbare Belastung ablegen können, die jetzige Unzumutbarkeit sei auf sein Verschulden, d.h. sein Zuwarten zurückzuführen). Ausnahmefälle liegen gemäß §8 Abs. 1 Satz 3 HwO auch vor, wenn bereits Prüfungen aufgrund einer Rechtsverordnung nach §42 Abs. 2 HwO und §§46 Abs. 2, 81 Abs. 4 und 95 Abs. 4 Berufsbildungsgesetz bestanden wurden (die den zumindest teilweisen Nachweis auch der Handwerksmeister-Qualifikation beinhalten). Ausnahmegewilligungen können unter Auflagen, Bedingungen und Befristungen erteilt werden.



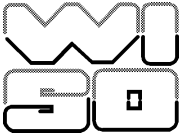
Meisterprüfung

Wer weder mit einer „kleingewerblichen“ Lösung noch mit der eines (unerheblichen) Nebenbetriebes oder der Einstellung eines (echten) Betriebsleiters sein Ziel erreichen kann, der sollte - solange der Meisterzwang noch Bestand hat - ernsthaft darüber nachdenken, selbst die Meisterprüfung abzulegen. Sie kostet viel Zeit und meist auch viel Geld. Verglichen mit dem Aufwand, streitig eine Ausnahmegewilligung zu erhalten, ist der Aufwand aber nicht wesentlich größer - wohl aber die Erfolgchance. Denn wer drin ist im System, wird davon auch begünstigt und kann dann gegen andere Existenzgründer zu Felde ziehen. Tatsache bleibt, daß die Handwerksordnung den Weg in die Existenzgründung vielfach verhindert oder unnötig verteuert.

Bitte senden Sie uns eine Beschreibung Ihres Falles. Denn nur eine Auflistung der skandalösen Einzelfälle kann gegebenenfalls Journalisten und Politiker alarmieren. Schreiben Sie uns: Wirtschafts-boulevard, Stichwort Unternehmerische Freiheit, Im Mediapark 15, 50670 Köln.

Der Autor des Kapitels „Handwerklich,, tätig sein ohne Meisterbrief“, Horst Mirbach, ist Wirtschaftsjurist und war früher Referent für das Handwerksrecht im Bundeswirtschaftsministerium.)

WISO-Tip Aller Anfang....: Eigentlich ist Burkhardt Obst aus dem kleinen Dorf Vogelsdorf östlich von Berlin Hydraulik-Techniker. Doch bald nach dem Fall der Mauer wurde ihm klar, daß sein Job beim größten Platten-Hersteller für Fertigbauteile in der früheren DDR kaum Zukunft hat. Burkhardt Obst nutzte eine Sonderregelung, um schnell an den Meisterbrief für das Dachdecker-Handwerk zu kommen -und schon 1991 eröffnete er seinen eigenen Betrieb. Schnell expandierte er und hatte bald 12 Mitarbeiter. Doch dann kam eine Wachstumsgrenze - neue Aufträge konnte Obst nicht annehmen, weil ihm Arbeitskräfte fehlten. Bekannt wurde er, als er schon 1992 keine neuen Mitarbei-



ter mehr fand und sich vor dem Hintergrund der wachsenden Arbeitslosigkeit an die Medien wandte und ihm Leiharbeitskräfte aus England und Irland angeboten wurden. Doch auch Burkhardt Obst mußte Lehrgeld zahlen. Viele Großfirmen, die ihm zunächst lukrative Aufträge versprochen hatten und deren Dächer er eindeckte, zahlten nicht. Riesige Forderungsausfälle machen ihm zu schaffen. Dieses Problem haben viele kleine Handwerksbetriebe aus dem Baubereich gerade in den neuen Bundesländern: Viele Auftraggeber sind Großunternehmen, die Preise und Bedingungen diktieren und dann versuchen, sich vor der Zahlung zu drücken.

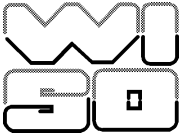


Sonderteil Marketing

Für Ihr Gespräch, das Sie später mit der Bank führen werden, um für Ihr Vorhaben genug Geld zusammenzubekommen, wird ein ausgefeiltes Marketing-Konzept gefordert werden. Setzen Sie sich jetzt schon mit der Frage auseinander, mit welchen Instrumenten Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung dem Verbraucher schmackhaft machen wollen, wie Sie Bekanntheit erringen möchten. Füllen Sie die folgenden Checklisten aus, und legen Sie diese in Ihrem Gründungsordner ab. Wobei Sie sich diese Checklisten im Laufe Ihrer Geschäftsvorbereitungen immer wieder durchlesen sollten. Sie werden merken: Ihre Geschäftsidee ist wie ein „Baby“, das wächst und sich weiterentwickelt. Deshalb sollten Sie Ihre ursprünglichen Überlegungen immer wieder an Ihre neuen Erkenntnisse und Erfahrungen anpassen.

Marketing

Den Gewinner erkennt man oft schon am Start - den Verlierer auch. Die Erfahrung zeigt: Schon beim Start eines Unternehmens entscheidet sich häufig, ob und in welchem Zeitraum der gewünschte Geschäftserfolg eintritt. Es lohnt sich also für Firmengründer, sich von Anfang an ausführlich mit dem Thema Marketing auseinanderzusetzen. Ein gutes Produkt alleine sorgt noch lange nicht für Unternehmenserfolg. Strategische Fehlentscheidungen, die zu Beginn gemacht werden, lassen sich zwar möglicherweise später noch korrigieren - aber oftmals mit erheblichen Kosten, die im Vorfeld hätten vermieden können. Auf den folgenden Seiten finden Sie Praxistips, wie Sie in das komplexe Thema Marketing einsteigen können. Vorweg sei gesagt, daß Marketing je nach Produkt, Branche und Unternehmensstruktur natürlich völlig verschiedene Facetten annehmen muß. Aus diesem Grund sind einige der Checklisten nach einzelnen Wirtschaftsbereichen differenziert. Für spezielle Fragestellungen kann es durchaus auch Sinn machen, sich Expertenhilfe von außen zu holen. Gerade Marktanalysen erfordern oft beste Marktkenntnisse, die die Inanspruchnahme professioneller Beratung sinnvoll erscheinen lassen.



Kernkompetenz

Kernkompetenz ist kein Zauberwort, sondern klassisches Handwerkszeug. Ob die von Ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen am Markt Erfolg haben, hängen in erster Linie von deren Qualität ab. Allerdings nutzt die beste Qualität nichts, wenn dem potentiellen Konsumenten nicht deutlich gemacht wird, warum er gerade dieses Produkt oder diese Dienstleistung in Anspruch nehmen soll. Warum sollte sich der potentielle Kunde für Sie entscheiden? Konkurrenz, die ähnliches anbietet, gibt es genug. Stellen Sie sich die Frage, wie Sie sich in den

- Produkteigenschaften,
- im Preis,
- Vertrieb,
- Service und
- Kompetenz

von der Konkurrenz unterscheiden. Auf welche Weise ist Ihr Unternehmen in der Lage, ein Produkt anzubieten, das tatsächlich einen Benefit für den Anwender darstellt? Diese Fragestellung ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn Sie sich in einem Bereich bewegen wollen, in dem es bereits eine Reihe etablierter Anbieter gibt. Um sich kritisch mit dem auf Sie zukommenden Wettbewerb und den auf Ihrem Markt herrschenden Marktbedingungen auseinanderzusetzen, füllen Sie folgende Checklisten aus. So überprüfen Sie, ob Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung sich in einem ausweitendem oder in einem sich verkleinerndem Markt bewegt:



Checkliste 2: Marktattraktivität

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen durch Ankreuzen (1=sehr niedrig, 2=niedrig, 3=mittel, 4=hoch, 5=sehr hoch):

	1	2	3	4	5
· ich erwarte ein Marktwachstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· die Marktgröße absolut ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· die Marktlücke wird von wenigen Anbietern bearbeitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· die Alleinstellung im Markt ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· die Versorgungssicherheit durch Lieferanten ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· die Kundentreue ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· die Stabilität der Nachfrage ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· die rechtliche Stabilität des Marktes ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· die öffentliche Meinung/Kundenbedürfnis zugunsten meines Produktes entwickelt sich positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur spricht für mein Produkt/meine Dienstleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
· mein Produkt/meine Dienstleistung befriedigt zukünftige Trends	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie mindestens fünfmal „hoch“ oder „sehr hoch“ angekreuzt haben, können Sie davon ausgehen, daß Ihr Produkt eine positive, wachstumsorientierte Position besitzt. Wenn Sie mehr als dreimal „sehr niedrig“ angekreuzt haben, sollten Sie Ihr Angebot noch einmal überprüfen und überlegen, wie Sie es marktattraktiver gestalten könnten. Bitte denken Sie daran: Wenn sich zwischen fünf bis sieben Kreuze im Bereich „niedrig“ oder „mittel“ befinden, kann auch Ihr Markterfolg nur mäßig sein. Was können Sie tun, um diese Position in zumindest „hoch“ zu verändern?



Checkliste 3: Wettbewerbsanalyse

Mit Hilfe dieser Checkliste überprüfen Sie, wie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung im Vergleich zur Konkurrenz abschneidet. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen durch Ankreuzen (1=sehr niedrig, 2=niedrig, 3=mittel, 4=hoch, 5=sehr hoch):

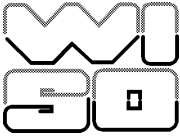
	1	2	3	4	5
• mein Marktanteil ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• mein Produktimage ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• mein Preisvorteil ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• meine Servicequalität ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• mein Innovationspotential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• mein Know-How ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• meine Marketing-Kenntnis ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• meine Kostenvorteile sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• meine Finanzkraft ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• mein Standortvorteil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• meine Kundennähe ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie mindestens fünfmal „hoch“ oder „sehr hoch“ angekreuzt haben, können Sie davon ausgehen, daß Ihr Produkt eine positive, wachstumsorientierte Position besitzt. Wenn Sie mehr als dreimal „sehr niedrig“ angekreuzt haben, sollten Sie Ihr Angebot noch einmal überprüfen und überlegen, wie Sie es marktattractiver gestalten könnten. Bitte denken Sie daran: Wenn sich zwischen fünf bis sieben Kreuze im Bereich „niedrig“ oder „mittel“ befinden, kann auch Ihr Markterfolg nur mäßig sein. Was können Sie tun, um diese Position in zumindest „hoch“ zu verändern?



Kernkompetenz: Beispiel aus der Medizin

Die Erarbeitung einer Kernkompetenz für Ihr Unternehmen, Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt ist einer der wesentlichsten Bestandteile eines strategischen Marketings. Sagen Sie, was Sie erreichen wollen, und planen Sie, wie Sie es erreichen wollen. Beziehen Sie dabei immer die vorliegende Marktkonstellation mit ein. Die Kernkompetenz ist sozusagen die Basis für weitere Marketingaktivitäten, unabhängig davon, ob es sich um klassische Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit handelt. Lassen Sie uns abschließend hier noch kurz ein praktisches Beispiel beleuchten. Auch wenn Sie sich in einem ganz anderen Markt bewegen: Bitte lesen Sie weiter. Jeder Markt besteht aus feingliedrigen Bestandteilen - die einem Außenstehenden manchmal als nebensächlich erscheinen mögen. Was sind schon Besenreiser? Aber im Detail liegt der Markterfolg begründet. Wie Sie wissen, ist insbesondere der Bereich der Medizin aufgrund der Gesundheitsstrukturveränderungen sehr stark in Bewegung geraten. Ein Augenarzt entschließt sich aufgrund der hohen Zuwächse im Bereich der Medizinkosmetik, ein neues Lasergerät anzuschaffen, um im dermatologischen Bereich, z. B. Entfernung von Besenreisern, aktiv zu werden, da er sich hier aufgrund der Tatsache, daß sehr viele Frauen Abhilfe zu suchen, einen entsprechend großen Markt verspricht. Er richtet hierzu entsprechende Räumlichkeiten ein, die auch vom Ambiente von vornherein den Eindruck erwecken, daß hier eine medizinische Leistung erbracht wird, die auch privat zu bezahlen ist. Er beabsichtigt nun, dieses neue Leistungsangebot bei seinen Ist-Patienten bekannt zu machen, und versucht über entsprechende Zuweiser-Zielgruppen, z. B. Kosmetikerinnen, an interessierte Patienten zu kommen. Alle von ihm erstellten Informationsmittel beschreiben, wie hervorragend diese Methode wirkt und daß es sich hier um ein wirklich sensationelles Verfahren handelt. Seine Facharztbezeichnung, z.B. auf der Informationsbroschüre, ist Arzt für Augenheilkunde. Hierbei handelt es sich um ein klassisches Beispiel, bei dem die Gefahr besteht, daß die von ihm erwarteten Umsatzerfolge nicht eintreten



werden. Es ist für den Patienten nicht nachvollziehbar, inwiefern ein Augenarzt die Kompetenz besitzen soll, mit einem Laser Besenreiser zu entfernen. Insofern wird er sich natürlich z. B. eher an einen Dermatologen oder Gefäßchirurgen wenden. Lassen Sie uns deshalb zwei Alternativen beleuchten:

Erster Fall: Es handelt sich um einen Augenarzt, der tatsächlich noch nie mit Lasertechnologie zu tun gehabt hat und sich entschließt, ein solches Gerät anzuschaffen und diese Behandlung, von der er sich die Erschließung von Umsatzpotentialen erhofft in separaten Räumen anzubieten. In diesem Fall liegt für diesen Bereich im Grunde überhaupt keine Kernkompetenz vor, außer daß es sich um einen Arzt handelt, der aufgrund seiner ärztlichen Ausbildung zumindest rechtlich in der Lage ist, ein solches Gerät anzuwenden. Für einen solchen Fall ist sicherlich die Anschaffung eines derartigen Lasers eine Fehlentscheidung. Bitte überlegen Sie: Ist das von Ihnen angestrebte Marktfeld wirklich von Ihnen glaubwürdig bearbeitbar?

Zweiter Fall: Es handelt sich wieder um einen Augenarzt. Dieser hat jedoch im Augenbereich bereits sehr große Erfahrung im Umgang mit verschiedenen Lasertypen, die z.B. für Linsenkorrekturen oder Erkrankungen am Auge eingesetzt werden. Hier läßt sich trotz der Schwachstelle, daß es sich zunächst um einen Augenarzt handelt und hier Besenreiser mit dem Laser behandelt werden sollen, eine Kernkompetenz entwickeln, die durchaus Aussicht auf Erfolg hat. Kommunikative Zielsetzung für diesen Arzt ist es, dem Patienten klarzumachen, daß der Erfolg seiner Behandlung nicht davon abhängt, ob der Anwender Hautarzt oder Venenspezialist ist, sondern vielmehr von der Tatsache, ob der Arzt entsprechende Erfahrungen im Umgang mit moderner Lasertechnologie hat. Somit wird dem Patienten deutlich, daß die große Erfahrung mit den Lasern im Augenbereich dem Arzt natürlich auch die Kompetenz verleiht, dermatologische Laser anzuwenden. Es bleibt ihm natürlich der Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu einem Dermatologen oder Venenspezialist, der ebenfalls seit Jahren mit innovativer Laser-

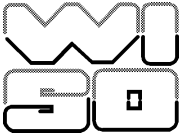


technologie arbeitet. Dennoch könnte sich bei entsprechend stimmiger Kommunikation nach außen und den weiteren Marketingfaktoren (entsprechender Preis und entsprechende Kontakte zu Zuweisern etc.) ein Erfolg einstellen.

Fazit: Dieses Beispiel zeigt Ihnen deutlich, daß Kernkompetenz wesentliche Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Kommunikation an die Zielgruppen hat, die letztlich den entscheidenden Ausschlag für einen Umsatzerfolg geben können. Worin besteht also Ihre eigentliche Kompetenz in der Problemlösung für Ihre Kunden?

Erfolgreich mit einem kleinen Werbebudget

Wer vor der Entscheidung steht, sich selbständig zu machen, sieht sich mit einer Vielzahl von Aufgaben konfrontiert. Insbesondere die Budgetplanung ist eine wesentliche Aufgabe, da die Mittel natürlich gerade zum Anfang begrenzt sind. Die Praxiserfahrungen haben gezeigt, daß bei dieser Budgetplanung auch der Bereich Marketing völlig falsch eingeschätzt wird. Natürlich ist es für jemanden, der aus dem Marketing kommt, ein leichtes einzuschätzen, wieviel Leistung er selbst erbringen kann, welche Budgets erforderlich sind und welche Leistungen von außen hinzugezogen werden müssen. Gerade für Unternehmensstarter, die nicht aus diesem Bereich kommen, wird jedoch die Eigenfähigkeit in diesem Bereich oft völlig überschätzt. Sehr viele Unternehmen geraten in den ersten Monaten in größte Schwierigkeiten, da hier schwere strategische Fehler begangen wurden. Für den Unternehmensstarter ist der Bereich der Unternehmenskommunikation in Form von Werbeanzeigen, Mailings oder anderen Aktivitäten natürlich der erste Kontakt zum potentiellen Kunden. Ein ohnehin begrenztes Werbebudget, das mit der falschen Botschaft an die Zielgruppen gegeben wurde, ist somit schnell fehlinvestiert, ohne einen wirklichen Geschäftserfolg zu realisieren. Vielfach wird unterschätzt, welche Kosten sich auch durch sehr einfache Marketingmaßnahmen schnell summieren. Es ist somit absolut notwendig, schon bei der Planung Ihres Unternehmens ein entsprechendes Startbudget mit einzuplanen (sie-



he auch im PC-Programm; Modul 3 Gründungsinvestition) und dieses mit in die Finanzierungsgespräche, z. B. mit Banken, einzubeziehen. Über die Höhe kann an dieser Stelle natürlich keine genaue Aussage gemacht werden, da sie von vielen Faktoren abhängig ist. Es lohnt sich jedoch, einmal nachzurechnen, was Aspekte wie Adressenbeschaffung, Porto und Durchführungskosten für Mailings, Werbeanzeigen in bestimmten Fachzeitschriften, Telefonkosten für Mitarbeiter usw. ausmachen. Hier ist insbesondere dann Vorsicht geboten, wenn Sie sich in einen Markt begeben, für den schon durch entsprechende Konkurrenzanbieter eine sehr hohe Markteintrittsschwelle durch hohe Werbebudgets errichtet wurde.

Plakativstes Beispiel hier: Sie wollen ein neues Waschmittel auf den Markt bringen und konkurrieren somit mit dem Henkel-Konzern (Persil, Spee, ProDixan...). Hier kann sich jeder an einer Hand abzählen, daß hier nur ein Erfolg zu erzielen wäre, wenn zum einen das Produkt innovativ ist - aber allein das würde nichts nutzen. Es muß zudem entsprechendes Kapital für eine Kampagne dahinterstehen. Dieses Beispiel aus der Welt der großen Konsummarken gilt natürlich analog auch für Dienstleistungsbereiche, die von großen Anbietern im Markt schon sehr stark vorbesetzt sind.

Wir möchten hier nicht bewußt den Eindruck erwecken, daß für jeden Unternehmensstart gleich ein Werbebudget in Millionenhöhe notwendig ist. Die Praxiserfahrungen haben jedoch gezeigt, daß die Vorlaufzeiten bis zur Umsatzrealisation teilweise völlig falsch eingeschätzt werden und aufgrund des Drucks der Banken, zunächst mit möglichst geringem Kapital auszukommen, hier Budgets verplant wurden, die später dringend benötigt wurden.

Nicht selten folgt daraus eine Anspannung der Kreditlinie - und dies trotz der Tatsache, daß entsprechende Verhandlungen am Anfang für ein größeres Budget in diesem Bereich hätten sorgen können. Lassen Sie uns noch einige Praxistips zum Schluß zusammenfassen:

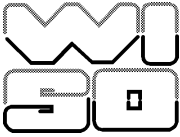


1. Planen Sie ein ausreichendes Werbebudget bereits in den Bankgesprächen mit ein (siehe Modul Gründungsinvestitionen).
2. Zur Ermittlung dieses Budgets besorgen Sie sich in Frage kommende Fachtitel oder auch Titel aus der Publikumspresses; fordern Sie die Mediatarife an.
3. Gehen Sie davon aus, daß Sie sicherlich eine 4 - 6monatige Werbepräsenz brauchen, um Ihr kommunikatives Ziel zu erreichen! Sie müssen natürlich nicht davon ausgehen, daß Sie von Anfang an eine ganze Seite 4farbig im Stern oder Spiegel schalten müssen. Der Weg geht natürlich auch hier vom Kleinen ins Große. Einziger Maßstab für die notwendige Anforderung ist Ihre Kernbotschaft:
 - Worin besteht mein Produktnutzen?
 - Wodurch hebt sich mein Angebot ab?
 - Warum sollte die Kaufentscheidung für mein Produkt fallen?

Denken Sie daran: Der Konsument ist klug! Es ist ein Irrtum, zu glauben, teure Werbung könnte die Konsumenten auf ein schlechtes Angebot locken! Sollten Sie bei dieser Planung schon an erhebliche Grenzen stoßen, ist auf jeden Fall zu prüfen, ob nicht andere Marketinginstrumente statt die klassische Werbung Ihren Unternehmensstart begleiten sollte.

Werbung - Kontinuität oder Experimente

Die Crux eines kleinen Werbebudgets ist seine mangelnde Präsenz in einer Welt der Giganten. Die Werbelandschaft ist je nach Unternehmensgröße geprägt von immer schneller wechselnden Kampagnen, die gleichzeitig ein immer größeres Budget benötigen. Schuld daran ist letztendlich eine völlige Informationsüberlastung, die die Kosten für Werbung in die Höhe schnellen läßt. Insbesondere auch der Fernsehbereich hat durch die Zersplitterung in viele Sendeanstalten, aber auch durch das geänderte Verhalten der Fernsehzuschauer, an Werbewirksamkeit entscheidend verloren. Somit gilt



heute ein Budget von unter 3 Mill. DM als nicht geeignet, im Fernsehen auch nur annähernd Aufmerksamkeit zu erzielen. Haben Sie drei Millionen gelesen? Richtig, drunter geht's nicht. Für viele Existenzgründer ein sicherlich illusorisches Budget. Wenn Sie in den Werbebereich vorstoßen, werden Sie jedoch feststellen, daß man derzeit versucht, insbesondere durch den Unterhaltungsaspekt der Werbung Aufmerksamkeit bei den Zielgruppen zu erzielen. Somit kommt man auch leicht bei kleineren Budgets in die Versuchung, graphisch kreative Dinge oder auch inhaltlich kreative und wegweisende Kampagnen zu realisieren. Wer hätte nicht über die Camel-Reklame gelacht? Eine einfache Befragung bei Bekannten oder Freunden wird hier immer bestätigen, daß Kreativität der richtige Weg zum Erfolg ist. Dies mag bei entsprechenden Budgets auch durchaus so sein, stellt aber für den Unternehmenseinsteiger u. U. eine Falle dar.

Sie müssen davon ausgehen, daß die Unternehmen, die sich diesen kreativen Werbekick erlauben können, in der Regel über eine lange Marktpresenz, über ein riesiges Werbebudget und auch über ein sehr vielfältiges Werbeinstrumentarium verfügen. Nicht selten dient diese Selbstdarstellung in der Werbung auch einer gezielten Imagebildung. Vergessen Sie nicht bei aller Ausdrucksstärke der Werbeanzeige, daß Sie über diesen Rückhalt hinsichtlich Image und auch Möglichkeiten des Werbebudgets nicht verfügen - und Camel verkauft sich schlecht, bei aller Kreativität.

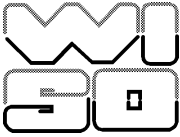
Die Kernbotschaft Ihres Unternehmens darf in der Anzeige auf keinen Fall verlorengehen. Es gibt zudem zahlreiche Beispiele aus großen Konzernen, die durch Kontinuität mehr Erfolg erzielt haben, als durch ständige Innovationen. Auch heute ist jede Waschmittelwerbung alles andere als kreativ oder witzig angelegt. Auch größte deutsche Biermarken vertrauen seit Jahren eher auf die Kontinuität als auf einen ständigen Wechsel der Werbebotschaft. Gehen Sie davon aus, daß Ihre Anzeige die nötige Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe erreicht, wenn über sie eine gewisse Ausdrucksstärke verfügt und eine klare Textbotschaft hat.



Natürlich gilt auch hier, einmal ist keinmal, d. h., Sie können nicht erwarten, daß eine einmal geschaltete Anzeige gleich zu hohen Resonanzen führt. Nur in Fachzeitschriften ist den Zielgruppen sehr gut bekannt, wer in der Regel werbemäßig aktiv ist und wer nicht. Insofern fallen Sie als neues Unternehmen sehr schnell auf. Man wird jedoch hier erst abwarten, ob es sich bei dem neuen Unternehmen um eine Eintagsfliege handelt.

Gerade deshalb ist es immer sinnvoll, diese Maßnahmen auch durch Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen. Wenn Sie in einem solchen Stadium laufend Ihre Anzeigenerscheinung verändern, wird man Sie jedesmal als neues Unternehmen wahrnehmen - Kreativität kann schaden. Ein zu häufiger Wechsel signalisiert den Zielgruppen deutlich eine gewisse Unsicherheit in der Darstellung. Vielleicht auch hierzu ein Beispiel, das Ihnen sicherlich bekannt ist. In sehr auflagenstarken Medien, wie z. B. ADAC-Motorwelt oder den bekannten Tageszeitungsbeilagen, wie Prisma, rtv und andere, die Auflagenhöhen zwischen 3 und 11 Millionen erreichen, finden Sie immer wieder Anbieter von sog. Treppenfahrliften, mit denen Senioren im Alter die Hürde Treppenstufen überwinden sollen. Völlig unabhängig davon, ob man die dort geschalteten Anzeigen als schön oder nicht schön empfindet, hat sich durch die ständige Präsenz des Bildes „Alter Mann oder alte Frau fährt die Treppe herauf“ der Treppenlift als absolut marktfähig etabliert. Die Zahlen dieser Unternehmen zeigen, daß hier eine kontinuierliche Präsenz mit ein oder maximal zwei Kernaussagen in Bild und Text sich als sehr effizient erwiesen hat. Die Kernbotschaft stimmt. Und darauf kommt es an.

Lassen Sie sich nicht blenden - kein Mensch der Welt kann Ihnen im voraus wirklich zielsicher sagen, ob eine Werbeanzeige funktioniert oder nicht. Die Komplexität entsprechender Werbewirkungstests und auch die teilweise unzureichende Rückschlusssicherheit auf einen wirklichen Erfolg lassen für den Mittelstand und natürlich auch für den starken Unternehmer nur die Möglichkeit von Versuch und Irrtum. Damit diese Methode nicht unnötig zu Kosten führt, muß natürlich das klassische Handwerkszeug des Marke-



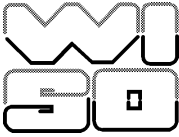
tings zunächst einmal kompetent eingesetzt werden. Insofern kann hier in diesem Bereich eine Beratung im Vorfeld weit günstiger sein als der laienhafte Versuch, hier selber kreative Werbestrategien zu entwickeln. Wenn Sie Anzeigen buchen, schauen Sie sich genau die Rabattstaffelung der Verlage an. Werbeagenturen erhalten als Anzeigenmittler eine Provision in Höhe von 15% (AE-Provision). Viele Werbeagenturen geben diesen Betrag an ihre Kunden zum Teil voll, zum Teil zumindest zu einem hohen Anteil weiter. Bevor Sie selber Anzeigen in Medien schalten, die diese AE-Provision gewähren, lohnt es sich, Kontakt zu einer Ihnen vielleicht bekannten Werbeagentur aufzunehmen und mit dieser über eine mögliche Anzeigenschaltung über die Agentur zu verhandeln. Buchen Sie, sofern Sie vorhaben, in diesem Medium länger präsent zu sein, gleich am Anfang für die weiteren Monate. Treue wird belohnt, denn es ist in der Regel unproblematisch, sofern Ihre Agentur zu dieser Fachzeitung geschäftliche Kontakte pflegt, eine spätere Stornierung vorzunehmen. Der Vorteil ist, daß zunächst in den eingehenden Rechnungen für Sie schon der Mengenrabatt in Abzug gebracht wurde, was Ihnen einen kleinen Liquiditätsvorsprung geben kann. Natürlich ist später eine Rabattnachzahlung erforderlich, wenn Sie die Buchungszahl nicht einhalten. Sofern Sie wie beim Direktmarketing mehrere Marketinginstrumente für Ihren Start einsetzen wollen, können Sie davon ausgehen, daß Sie ganz unterschiedliche Resonanzen erfahren - so erreicht die Vermarktung über Mailings Rücklaufquoten von in der Regel nur 3%. Es ist unbedingt erforderlich, durchgeführte Mailingaktionen nachzutelefonieren. Natürlich fühlen sich viele für diesen Bereich nicht kompetent, da solche Mail-Call-Aktionen Erfahrung und kommunikative Kompetenz benötigen. Eine aufwendige Telefonschulung ist jedoch nicht immer erforderlich. Es gibt Studenten, die auf freiberuflicher Basis beschäftigt werden und hier gute Ergebnisse erzielen. Aber auch hier gilt die Voraussetzung: Ein klares Briefing der Botschaft entscheidet über den Erfolg. Unabhängig von den Marketing- und Werbemaßnahmen, die Sie zunächst einsetzen möchten, gilt: Versuchen Sie erst einmal durch kleine Testmärkte bzw. durch kleine Testaktionen herauszufinden, welche Werbemittel für Sie und Ihr Pro-



dukt den besten Erfolg bieten. Großangelegte Mailingaktionen, verursachen nur unnötige Kosten. Als Faustregel gilt: Je kleiner Ihr zur Verfügung stehendes Budget ist, desto genauer muß im Prinzip die Werbewirkung bzw. der Werbeerfolg geprüft werden. Begeben Sie sich erst an den Start, wenn Sie ein Mailing oder eine Anzeige innerhalb der Zielgruppe geprüft haben. Sicherlich verfügt jeder über gewisse Insiderkontakte in dem angestrebten Markt, um hier vielleicht ein Vorgespräch zu führen und damit zwar nicht repräsentative, aber hilfreiche Informationen über die Akzeptanz der vermittelten Botschaft zu erhalten. Die folgenden Checklisten fassen die oben ausgeführten Überlegungen noch einmal zusammen und sollen Ihnen dabei helfen, Ihren Werbe-Etat so wirkungsvoll wie möglich einzusetzen.

Checkliste 4: Werbe-Briefing

1. Welche Zielgruppe möchte ich mit der Werbung ansprechen?
2. Was ist die Absicht der Werbebotschaft? Welche Reaktion soll damit geweckt werden?
3. Auf einen kurzen Nenner gebracht: Wie lautet die Verkaufs-idee? Wie unterscheide ich mich damit von der Konkurrenz?
4. Wie kann ich die Nutzenbehauptung am besten begründen oder beweisen?
5. Welche wichtigen Leistungsmerkmale soll die Werbung vermitteln?
6. Wie hoch ist mein Werbebudget?
7. In welchen Medien (Fernsehen, Radio, Kino, Zeitung, Zeitschrift) soll geworben werden? Mit welchen dieser Medien kann ich meine Zielgruppe möglichst kostengünstig erreichen?
8. Welche Titel sollen belegt werden? Welche Titel passen zu meinem angestrebten Image und erreichen meine Zielgruppe möglichst kostengünstig?
9. Wie soll die Umsetzung/Grafik konkret aussehen? Gibt es dafür bereits Vorgaben?



Checkliste 5: Werbe-Evaluation (Werbe-Auswertung)

Nun ist es soweit: Ein Grafikbüro hat Ihre Anzeige gestaltet, Ihr Radio-Spot ist aufgenommen. Trotz aller darin bereits investierten Kreativität: Versuchen Sie, Ihre Anzeige noch einmal mit Abstand zu betrachten. Ist sie wirklich gelungen? Bringt sie das, was sie damit ausdrücken möchten, wirklich adäquat rüber? Können Sie sich damit wirklich identifizieren? Nehmen Sie sich nun noch einmal die Zeit, Ihre Anzeige zu überprüfen.

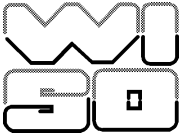
1. Erweckt die Anzeige Aufmerksamkeit?
2. Können die Informationen vom Betrachter schnell aufgenommen werden?
3. Kommt die Verkaufsidee klar und zentral rüber? Kann man sofort verstehen, worum es geht?
4. Ist die Botschaft einprägsam und leicht zu merken?
5. Wirkt die Anzeige spontan positiv, sympathisch, glaubwürdig und überzeugend?
6. Ist die Produktdarstellung und/oder das Logo auffällig? Lässt sich das Produkt eindeutig erkennen?
7. Ist die Headline knackig und aussagekräftig? (Richtwert sind maximal 8 Wörter.)
8. Ist das Bild auffällig und kontrastreich? Lässt sich der Inhalt des Bildes mit einem Satz beschreiben?
9. Braucht der Betrachter mehr als 5 Sekunden, um den Fließtext zu lesen?
10. Entspricht die gewählte Bild- und Textsprache der Zielgruppe?
11. Wirken die Behauptungen und Beweise glaubwürdig?
12. Ist die Argumentation schlüssig und der Nutzen nachvollziehbar?
13. Sind Bild, Headline und Bodytext aufeinander abgestimmt, und stehen sie in einem Zusammenhang?
14. Ist die bildliche, sprachliche und typografische Umsetzung insgesamt gelungen?



Mut zur Öffentlichkeitsarbeit

Für denjenigen, der mit einem kleinen oder vielleicht auch unzureichenden Werbebudget startet, ist der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit im Prinzip unerlässlich. Nicht nur für Neustarter, sondern auch für Unternehmen, die bereits längere Zeit im Markt sind, ist jedoch der Bereich Öffentlichkeitsarbeit häufig ein Buch mit sieben Siegeln geblieben. Hier liegt aber ein sehr großes Potential, sehr schnell steigende Umsätze zu realisieren, sofern im Bereich der Produktpolitik, Preispolitik, Distributions- und Servicepolitik kein schwerwiegender Fehler begangen wurde. Bei Produkten und Dienstleistungen, die sehr stark in Fachzeitschriften diskutiert werden, stellt die Öffentlichkeitsarbeit einen besonders interessanten Aspekt dar. In der Regel sind die Fachredakteure dieser Zeitschriften an Neuigkeiten sehr interessiert und gerne bereit, diese auch zu veröffentlichen. Bedenken Sie aber bei der Kontaktaufnahme zu einem Fachjournalisten dieser Zeitschriften, daß Sie auch hier eine wirklich klare Botschaft für Ihr Unternehmen sowie das angebotene Produkt an die Redaktionen weitergeben.

Es muß jedoch offen dazugesagt werden, daß auch im Bereich der Fachzeitschriften zum Teil Produktionskostenbeiträge bezahlt werden müssen, die in der Regel allerdings günstiger sind als vergleichbare Anzeigenkampagnen. Vergessen Sie auch nicht, daß die inhaltliche Wirkung und auch die inhaltliche Darstellungsmöglichkeit im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit viel höher anzusetzen sind, als dies mit klassischen Werbeanzeigen zu lösen ist. Versuchen Sie sich also immer bei entsprechenden Magazinen ins Gespräch zu bringen. Aber nur durch wirkliche fachliche Neuheiten! Mühsam aufgebaute Kontakte zu Journalisten überzustrapazieren und diese zu Veröffentlichungen von im Prinzip uninteressanten Nachrichten zu bewegen erwiesen sich in der Praxis mittelfristig immer als erfolglos. Setzen Sie also Highlights, die für die Redakteure wirklich interessant sind. Es kommt natürlich auch vor, und das ist sicherlich eine der oft genannten Schwachstellen einer Öffentlichkeitsarbeit,



daß entsprechende Botschaften, die vom Unternehmen kommuniziert werden sollten, von den Redakteuren nicht entsprechend umgesetzt wurden und teilweise auch sinnverfälschte Berichte entstehen können. Dies kann jedoch nicht zu der Entscheidung führen, Öffentlichkeitsarbeit völlig zu unterlassen. In einem solchen Fall lohnt es sich vielmehr zu fragen, inwieweit die Informationen, die einem Redakteur gegeben wurden, die entsprechende inhaltliche Form hatten. Wer auf Nummer Sicher gehen will, führt ein persönliches Gespräch mit dem Redakteur. Dies sollte jedoch dann in den Redaktionen vor Ort stattfinden, da die Redakteure häufig weder Zeit noch Budget haben, Ihr Unternehmen zu besuchen.

Ihr Auftritt bestimmt Ihren Erfolg - vom Briefpapier bis hin zum Telefon. Im Grunde ist natürlich klar: Jeder Kontakt, den Sie mit Ihrem Kunden unterhalten, ganz gleich ob mündlich, persönlich, schriftlich oder telefonisch - dieser Kontakt ist der Moment der Wahrheit. Hier wird die erste Entscheidung vom Kunden gefällt, ob er Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen wird oder nicht. Es lohnt sich deshalb, gerade beim Unternehmensstart diesem Bereich eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Briefpapier und Visitenkarte sind ein absolutes Muß für jeden Unternehmensgründer. Denken Sie daran, daß Art und Weise der Gestaltung und Aufmachung eine bestimmte Assoziation erweckt. Diese Assoziation sollte unbedingt in Kongruenz zu der von Ihnen angebotenen Leistung stehen. Ein Unternehmen, das eine kreative Leistung anbietet, kann sich natürlich eher ein kreatives Briefpapier erlauben als ein Unternehmen, das z. B. eine klassische Industrieleistung vermarkten will. Andersherum lohnt es sich natürlich aber auch nicht, 20.000,00 DM für eine Logo-Entwicklung auszugeben, wenn hierfür kein unbedingtes Erfordernis besteht. Auch hier werden allzuoft im Vorfeld die seltsamsten Entscheidungen getroffen. So sind durchaus Fälle bekannt, wo vor der Unternehmensgründung Logo, Briefpapier und der Name des Unternehmens für 30.000,00 DM bis 50.000,00 DM entwickelt wurden, diese aber nie Anwendung finden konnten, weil man z. B. bei der

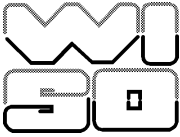


Namensfindung nicht auf wettbewerbsrechtliche Aspekte geachtet hatte. Konkret heißt dies, es gab ein Unternehmen mit ähnlichem Namen, welches hier später gerichtliche Schritte unternommen hat und den teuren Schriftzug des neuen Unternehmens verboten hat. Achten Sie darauf, daß Sie bei der Namensgebung einen klaren Hinweis auf den Inhalt der Leistung geben, sofern dies im Rahmen der gewählten Gesellschaftsform möglich ist. Es ist natürlich durchaus möglich, auch einen Phantasiefirmennamen zu entwickeln. Sie sollten aber immer darauf achten, daß dieser Name nicht zu falschen Assoziationen bei den Zielgruppen führt. Gleiches gilt natürlich auch, wenn Sie Ihren Produkten oder Dienstleistungen spezielle Namen geben wollen. Bekanntestes Beispiel für eine sehr fragwürdige Namensgebung ist der von Ford in den Markt eingeführte Sportwagen Ford-Probe. Der hier gewählte amerikanische Name hat beim deutschen Publikum doch sehr starke Verwundung ausgelöst, die auch nicht unerhebliche Folgen für den Markterfolg dieses Fahrzeuges hatte. Wer will schon gerne „Probe-fahren“?

Corporate Identity: Im Bereich des Auftritts nach außen werden Sie natürlich auch wieder mit dem Begriff “Corporate Identity” konfrontiert. Dieser Begriff sagt nicht mehr, als daß hier auf den *einheitlichen Auftritt* Ihres Unternehmens nach außen geachtet wird. Auch diesem Gedanken sollte man von Anfang an Aufmerksamkeit schenken. Achten Sie darauf, daß alle Informationsmittel, Broschüren, Werbeanzeigen etc. einen einheitlichen Auftritt nach außen erhalten. Zuviel Wechsel bzw. ein monatliches Auftreten bleiben nicht ohne Auswirkungen auf den Umsatz.

Checkliste 6: Direkt-Mail

Wenn Sie Ihr Briefpapier, Broschüren und sonstige Informationsmittel fertig gedruckt auf Ihrem Schreibtisch liegen haben, liegt es natürlich nahe, Ihre Selbstdarstellung an potentielle Kunden zu versenden. Derartige Direktmail-Aktionen können ins Geld gehen: Das Porto addiert sich schnell zu einem Posten von einigen tausend Mark,



dazu kommt der ganze Arbeitsaufwand, um die Aktion in die Wege zu leiten. Damit Sie aus der aufwendigen Aktion den größtmöglichen Nutzen ziehen können, sollten Sie sie im Vorfeld mit folgender Checkliste abklopfen:

1. Wählen Sie Ihre Zielgruppe sorgfältig aus, und selektieren Sie sorgfältig die Empfänger. Achten Sie darauf, daß Sie aktuelles Adreßmaterial verwenden (die Adressen finden Sie beispielsweise auf der CD-Rom „Gelbe Seiten für Deutschland“ der DeTeMedien, die jedes Jahr aktualisiert wird).
2. Wecken Sie durch prägnante Headlines oder aussagekräftige Bilder die Aufmerksamkeit des Empfängers.
3. Sprechen Sie den Empfänger zielgruppengerecht an (Einkäufer beispielsweise interessieren sich für Kosten, Lieferzeiten, Rationalisierungsmöglichkeiten).
4. Folgende Fragen sollten Sie unmißverständlich im Text bzw. Bild beantworten:
 - Wer schreibt mir?
 - Warum schreibt man (ausgerechnet) mir?
 - Was bringt mir dieses Schreiben? Welchen Vorteil habe ich dadurch?
 - Was muß ich tun, um das Angebot zu bestellen?
5. Gestaltungsregeln beachten:
 - Kurze Sätze (maximal 15 Wörter).
 - Wählen Sie die persönliche Ansprache; schreiben Sie im „Sie“-Stil.
 - Strukturieren Sie den Text, und bilden Sie Zwischenüberschriften.
 - Verwenden Sie Reizwörter, wie „kostenlos“, „gratis“, „einmalig“, „neu“, „jetzt“, „günstig“, „sparen Sie“, „testen Sie“, „garantiert“, „exklusiv“, „persönlich“.
6. Vermitteln Sie Sicherheit durch transparente Darstellung der Konditionen und Garantien.
7. Wiederholen Sie wichtige Aussagen, oder beenden Sie das Anschreiben mit einem „P.S.“.



Der Telefonkontakt

Als Unternehmensgründer stehen Sie natürlich immer vor der Problematik, Ihren Markteintritt mit möglichst geringen Personalkosten bzw. Gesamtkosten realisieren zu müssen. Im Telefonkontakt liegt, sofern dieser nicht richtig durchgeführt wird, ein erhebliches Risiko - bei korrekter Durchführung jedoch eine erhebliche Chance. Nehmen wir das Beispiel, daß eine Anfrage durch Schaltung einer Anzeige erzeugt wurde und der potentielle Kunde sich nun an Sie wendet. In diesem Moment ergibt sich für den Annehmer des Telefonanrufes die erste Möglichkeit, aktiv sein Produkt oder seine Leistung zu verkaufen. Die Praxiserfahrungen haben gezeigt, daß gerade hier sehr viele Fehler gemacht werden. Vielfach sind die Telefonmitarbeiter oder auch der Unternehmer selber nicht genug auf diesen Moment vorbereitet. Ihre Mitarbeiter, aber auch Sie selbst, sollten unbedingt über einen entsprechenden Leitfaden darüber verfügen, was dem potentiellen Anrufer in diesem Gespräch vermittelt werden soll. Lassen Sie sich nicht von der Annahme täuschen, daß die Fragestellung des Anrufers Ihnen von selbst vorgibt, wie der Gesprächsinhalt aussieht. In der Praxis ist dies zwar der Fall, jedoch ist es Ihre Aufgabe, das Gespräch am Telefon so zu leiten, daß die von Ihnen gewünschten Kernbotschaften an den potentiellen Kunden kommuniziert werden. Glauben Sie einer Praxisregel: Nicht nur der Inhalt Ihres Gespräches, sondern auch die Art und Weise, wie Sie den Inhalt rüberbringen, hat einen erheblichen Anteil am Erfolg. Sofern Sie Mitarbeiter einsetzen, lohnt es sich, öfter einmal Testanrufe zu starten, um dadurch zu prüfen, inwieweit sich Ihre Mitarbeiter hier wirklich geschickt verhalten. Bedenken Sie immer, daß jede Anfrage, die durch Werbung hervorgerufen wurde, im Vorfeld bereits enorme Kosten produziert hat. Gleiche Aufmerksamkeit ist natürlich jedem Anruf in Ihrer neuen Firma zu widmen.

Gerade im Anfangsstadium ist es oft problematisch, besonders wenn Sie alleine starten, eine wirkliche Erreichbarkeit Ihres Büros zu gewährleisten. Die ISDN-Technologie macht hier schon einiges



möglich. Bei Rufumleitung sollten Sie unbedingt darauf achten, daß diese für den Kunden nicht bemerkbar sein sollte - wer wird schon gerne ins Kinderzimmer verbunden? Gleiches gilt auch, sofern Sie ein Call-Center als Büroservice benutzen wollen. Hier ist besondere Vorsicht geboten, da diese Call-Center mit einem sehr starken Wechsel des Mitarbeiterstammes zu kämpfen haben. Prüfen Sie deshalb selbst häufig, inwiefern mit den eingehenden Anrufen richtig umgegangen wird. Für eingehende Kundenanfragen ist ein Call-Center in der Regel nur dann geeignet, wenn eine bestimmte, einfache und definierte Leistung bestellt wird. Sobald hier jedoch nur der geringste Erklärungsbedarf besteht, kann der Einsatz eines Call-Centers sicherlich nicht empfohlen werden. Dennoch können Call-Center u. U. eine gewisse Hilfe sein. Sollten Sie nach Beginn Ihres Unternehmens sehr stark in persönlichen Gesprächen involviert sein und keine Bürobereitschaft aufrechterhalten können, ist es zumindest sinnvoll, durch ein Call-Center den Eindruck zu erwecken, daß es sich hier nicht um eine Briefkastenfirma handelt. Die wechselnden Mitarbeiter in den Call-Centern haben hierbei auch einen leicht positiven Effekt: Es wird eine gewisse Größe suggeriert. Achten Sie bei der Auswahl des Call-Centers auf folgende Punkte:

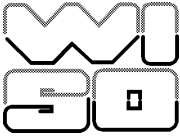
1. Wie wird das Personal ausgebildet ?
2. Besteht die Möglichkeit, daß Sie konkrete Informationen zu Ihrer Wochenplanung an das Call-Center übermitteln?
3. Können eingehende Fragen glaubwürdig abgearbeitet werden? (Es macht einen ausgesprochen schlechten Eindruck auf den Kunden, wenn dieser z. B. vom Call-Center erfährt, daß Sie momentan nicht erreichbar sind. Wenn es sich um Kundenanfragen handelt, sollte die Telefonkraft informiert sein, wann sie diesen Kunden persönlich zurückrufen können.)



Vom Kontrast zum Kontrakt - Verkaufen ist der Anfang von allem

Jede Leistung muß verkauft werden. Doch oft liegt gerade eine Schnittstelle zwischen einem vielleicht guten Produkt und der fehlenden Fähigkeit, dieses tatsächlich auch zu vermarkten. Zwar können Kommunikationsmittel wie Werbeanzeigen, Infobroschüren, Sachinformationen usw. Vorarbeit leisten. Doch am Anfang und am Ende steht der Verkauf. Wenn Sie auf diesem Gebiet Schwachstellen sehen, ist es unbedingt vonnöten, diese noch vor dem Start abzustellen. Nun kann man sicherlich vieles im Leben lernen, dennoch ist unumstritten, daß es Verkäufertypen gibt und Menschen, die das Verkaufen nie lernen werden. Sollten Sie zu den letzteren gehören, ist es schon gleich zum Start wichtig, sich hier kompetenter Unterstützung zu bedienen. Dies ist sicherlich leichter gesagt als getan. Füllen Sie in einer solchen Situation eine klare Entscheidung, ob Sie es selber versuchen wollen oder ob nicht doch andere Wege der Vertriebsunterstützung bestehen. Unter Umständen gibt es Vertriebsorganisationen, die sich ohnehin bei Ihrem in Frage kommenden Kundenpotential bewegen und die Ihre Leistung ggf. mitverkaufen können. Vielleicht kann es aber auch sinnvoll sein, einen Partner mit entsprechender Vertriebsstärke mit in das Unternehmen aufzunehmen, um hier einen schnellen Erfolg realisieren zu können. Sollten Sie über verkäuferische Talente verfügen, so lohnt es sich, diese auf jeden Fall weiter auszubauen. Hierzu gibt es die verschiedenen Schulungs- und Trainingsmethoden. Klassische Trainings, in denen Sprachmuster geübt werden, sind inzwischen jedoch veraltet. Gleiches gilt auch für Hardselling-Trainees. Empfehlenswert sind sicherlich Seminare über Körpersprache, Abschlußtechniken, Rhetorik sowie Personal Power. Letzteres hilft Ihnen, mit Niederlagen, die Sie alltäglich beim Verkauf erleben werden, besser umzugehen und die richtigen Rückschlüsse für sich selbst zu ziehen.

Hierzu noch ein Praxistip: Gerade als Einsteiger geht man u. U. allzu euphorisch in anstehende Verkaufsgespräche. Bemühen Sie sich in diesen Gesprächen unbedingt, im Markt bestehende



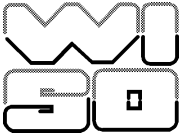
Meinungsbilder über Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen aufzunehmen. Hierzu helfen besonders im Verkaufsgespräch gezielte Fragestellungen. Klären Sie vorab, was der Kunde überhaupt will, um nicht von Anfang an in Fehlrichtungen zu laufen. Denken Sie immer daran: Der Kunde entscheidet, ob er Ihr Produkt kauft. Und der Kunde hat sehr genaue Vorstellungen davon, was er von Ihrem Produkt erwartet. Lassen Sie sich diese Vorstellungen im Verkaufsgespräch durch Fragetechnik aufzeigen, reagieren Sie auf seine konkreten Vorstellungen. Nur so können Sie Ihren Verkaufserfolg dauerhaft erhöhen. Und nicht noch mehr von demselben bringt Erfolg - im Gegenteil: Selbst wenn Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zehn Vorteile bringt, kann es manchmal falsch sein, alle zehn Vorteile „verkaufen“ zu wollen. In der Regel wird Ihr Kunde ein bis drei Anforderungen an Ihr Produkt haben, die er gezielt befriedigt sehen will. Gehen Sie also gezielt auf die von Ihnen gefundenen Anforderungen ein, und versuchen Sie, in diesem Bereich Ihre Vorteile herauszustellen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Ihr Gegenüber eine Kaufentscheidung treffen muß, aber nicht annähernd fachlich so tief im Thema ist wie Sie als Anbieter. Hier können Nutzensvorteile, die nicht im Sinne Ihres Gegenübers sind, oftmals eher zur Verwirrung führen, als tatsächlich eine Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen.

Denken Sie daran: Das strategische Kundenmanagement ist Erfolgsfaktor Nummer 1! Sicherlich haben Sie auch schon von Portfolio-Techniken zur Kundensegmentierung und Bildung von Plattformen gehört. Dahinter verbirgt sich die Tatsache, daß es wichtig ist, von vornherein Zielgruppen, die für Sie in Frage kommen, und Verkaufsaktivitäten strukturiert zu erfassen. Die klassische Einteilung nach A-, B-, C-Kunden oder A-, B-, C-Zielgruppen ist zwar sehr grob, trotzdem aber kann sie für einen Start in den Markt sehr hilfreich sein. Denken Sie daran, daß jeder Kundenkontakt nach Möglichkeit historisch nachvollziehbar sein sollte. Im PC-Zeitalter ist eine Zettelwirtschaft natürlich out. Es gibt auf dem Markt zahlreiche Vertriebsinformationssysteme schon ab 600,00 DM bis 800,00



DM, die hier durchaus zufriedenstellende Lösungen bieten, um sowohl den Bereich der potentiellen Zielgruppen wie auch den Bereich des Kundenkontaktes besser managen zu können. Diese einfache PC-Software ermöglicht es Ihnen, den Aufbau einer Kundendatenbank bzw. einer Datenbank zu leisten. Hier werden potentielle Kunden erfaßt, die Sie regelmäßig pflegen sollten und dann gezielt für weitere Marketingaktivitäten nutzen können. Der Vorteil liegt hier insbesondere in einer möglichen Selektierbarkeit nach vorgegebenen Kriterien. Denken Sie dabei weniger an inzwischen abgenutzte Marketingaktivitäten wie Geburtstagsbriefe, die von Kunden längst als Maschinen-Output und unpersönliche Kontaktaufnahme empfunden werden. Es ist vielmehr wichtig, positive Absatzansätze in der Datenbank zu hinterlegen.

Ein Beispiel: Sie telefonieren mit einem Kunden, der momentan keinen Bedarf für Ihr Produkt hat, eventuell aber einen Bedarf in einem Jahr sieht. Hier sind die modernen Kleindatenbanken eine sehr gute Hilfe, da Sie eine automatische Wiedervorlage ermöglichen und Sie somit bei der Verkaufssteuerung unterstützen. Die praktische Erfahrung hat gezeigt, daß eine manuelle Terminierung hier oft an Grenzen stößt bzw. wichtige Kontakte in Vergessenheit geraten. Zahlreiche Auswertungsmöglichkeiten innerhalb der Statistik ermöglichen Ihnen eine gezielte Werbeerfolgskontrolle. So sollte z. B. immer erfaßt werden, wie der Kundenkontakt zustande gekommen ist, damit auch schon im Anfangsstadium eine Erfolgskontrolle Ihrer Werbeanzeigen oder Mailings möglich ist. Mit einem zunehmenden Wachstum Ihres Unternehmens werden diese Daten von immer größerer Bedeutung und bilden dann die Basis für ein strategisches Kundenmanagement, bei dem Sie weitere Maßnahmen festlegen und den Unternehmenserfolg weiter ausbauen können. Die Auswahl solcher Datenbanksysteme ist nicht unproblematisch, da es zahlreiche Anbieter auf dem Markt gibt. Hilfe bieten hier die Bibliotheken der Universitäten. Dort finden Sie zahlreiche Fachzeitschriften aus dem Bereich des Marketings oder des Verkaufs, die regelmäßig Berichte zu diesen Datenbanken veröffentlichen. (Sie sollten auf jeden Fall darauf achten, daß einmal



erfaßte Daten exportierbar sind. Sonst sind Sie bei einem späteren vielleicht notwendigen Wechsel zu einem umfassenderen System gezwungen, die Daten neu einzugeben.) Achten Sie weiterhin darauf, daß die Organisation der Software so gestaltet wurde, daß alle Vorgänge zum Kunden einschließlich sämtlichen Schriftverkehrs durch diese Datenbank gemanagt werden können und Sie somit lückenlos den Kundenkontakt nachvollziehen können. Der zunächst größer erscheinende Aufwand durch eine systematische Datenerfassung und Datenpflege macht sich mehrfach bei späteren Aktionen, insbesondere bei einem wachsenden Kundenstamm, bezahlt.

Beratung ist nicht billig - Selbermachen oft teurer

Sicherlich konnten Ihnen diese Seiten nur einen groben Einblick in die Chancen und Möglichkeiten, aber auch die Problematik der Marketingplanung und Marketingaktivitäten geben. Insofern bleibt letztlich noch die Frage zu klären, ob und wann eine Beratung für einen Unternehmensgründer sinnvoll ist. Die Erfahrungen haben gezeigt, daß im Bereich des Marketings schon allein deshalb große Fehler begangen werden, weil bei den Bankgesprächen der Bereich der Marketingfinanzierung aufgrund fehlender Kompetenz völlig außen vor gelassen wird. Bei der Existenzgründung verlangen die Banken in der Regel eine Liquiditätsplanung, aber selten oder nie die Vorlage einer Marketingstrategie. Letztlich ist der Unternehmenserfolg aber gerade hiervon abhängig, denn die errechneten Planzahlen werden nur eintreten, wenn auch eine Vermarktungsstrategie vorliegt. Letztendlich muß natürlich jeder selber entscheiden, wie kompetent er in diesem Bereich z. B. aufgrund seiner Vorbildung sein kann. Wenn Sie in diesem Bereich eine Unsicherheit verspüren oder gleich mit einer höheren Effizienz an den Start gehen wollen, kann eine Beratung nicht falsch sein. Um die Kosten für eine solche Beratung möglichst gering zu halten, empfiehlt es sich, alle Ihnen vorliegenden Daten hinsichtlich Produkt, Markt und Vertriebsbesetzung möglichst umfassend aufzubereiten und



diese Daten einer geeigneten Unternehmensberatung für Marketing vorzulegen. Klassische Werbeagenturen sind in diesem Bereich nicht immer die kompetenten Ansprechpartner. Es geht gerade in der Startphase um eine kritische Betrachtung des gesamten Marketinginstrumentariums, also nicht nur um den Bereich Kommunikation, sondern auch um Produktgestaltung, Distribution und Preis sowie die schon erwähnten Markteintrittsbarrieren oder andere eventuelle Hindernisse, die einen Markterfolg verhindern können. Eine Beratung im Vorfeld wird in der Regel staatlich bezuschußt, so daß sich der Kostenrahmen hierfür durchaus in Grenzen halten läßt. Zur Prüfung, ob die entsprechende Unternehmensberatung für Sie geeignet ist, hilft für Sie die Fragestellung: „Kann das Gegenüber seine Kernkompetenz für die bei mir gegebene Aufgabenstellung begründen?“

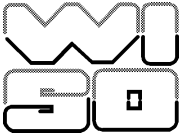
Autor der Praxistips aus dem Marketing ist Guido Mecklenbeck, Partner in der Düsseldorfer Marketing-Beratungsgruppe Kirchkamp, Mecklenbeck + Partner, Jägerstraße 29, 40479 Düsseldorf Tel.: 0211/9660999, Fax: 02711/9660600.

Marketingkonzepte

Zum Abschluß dieser Einführungen in das komplexe Feld des Marketings finden Sie Checklisten aus verschiedenen Bereichen, die Ihnen dabei helfen sollen, die oben angestellten Überlegungen noch einmal strukturiert zusammenzufassen:

Marketingkonzept Konsumgüterhersteller (produzierendes Gewerbe für private Endverbraucher)

Wir leben in einer Konsumgesellschaft, in der die Verbraucher unter mehr Gütern denn je ihre Wahl treffen können. Und seien wir ehrlich: Es gibt im Konsumgüterbereich kaum noch wirkliche Marktlücken. Jeder hat so gut wie alles, was er braucht, und wenn ein Konsumgut zum Marktrenner wird, dann ist es häufig eine Spielerei wie der berühmt-berüchtigte Tamagotchi, ein Kultprodukt, das



vermutlich nur einen sehr kurzen Lebenszyklus durchleben wird. Ein - wie die Erfahrung zeigt - erfolgversprechender Ansatz, ein Produkt zu kreieren, das über längere Zeiträume hinweg Bestand hat, ist folgende Frage: „Wie lautet das zu lösende Kundenproblem?“ Das ist übrigens auch die Erfolgsformel, die Arthur Fischer zum deutschen Erfinder-König gemacht hat. Mit mehr als 5.500 Patenten, darunter für die legendären Fischer-Dübel oder die Fischer-Technik, ist Fischer der erfolgreichste Erfinder des konsumgeprägten Nachkriegs-Deutschland. Machen Sie es wie Fischer, finden Sie heraus, was dem Konsumenten dabei helfen könnte, seinen Alltag besser und billiger als bisher zu bewältigen, und füllen Sie dazu folgende Checkliste aus:

Situationsanalyse:

A. Marktdefinition:

- Welches ist mein Markt? Alle Lösungsmöglichkeiten für ein Problem (mit welchen Produkten auch immer).
- Wie lautet das zu lösende Kundenproblem?
- Welche Möglichkeiten, Wege oder Technologien bestehen, um diese Bedürfnisse zu befriedigen? (Schraubenhersteller: nicht Schraubenmarkt, sondern Verbindungsprobleme, also Nieten, Klebstoffe oder Steckverbindungen.)
- Welchen geografischen Markt möchten Sie bearbeiten (lokal, regional, national, multinational, international)?

B. Marktanalyse:

- Wieviel wird gekauft (Marktvolumen)?
- Wieviel könnte gekauft werden (Marktpotential)?
- Wie entwickelt sich der Markt zur Zeit und langfristig (Marktwachstum, Marktstadium - Einführungsphase, Wachstumsphase, Stagnationsphase, Schrumpfungsphase)?
- Wer verkauft (Anzahl und Marktanteile der Anbieter / Konkurrenzintensität/-differenzierung)?
- Was wird verkauft (Produktqualitäten, Leistungsumfang, eingesetzte Technologien)?



- Wann wird verkauft? (saisonale Schwankungen)?
- Wo wird verkauft (Absatzkanäle)?
- An wen wird verkauft (Anzahl der Kunden, Kundenstruktur)?
- Wie wird verkauft (Preis, Kommunikation, Service)?
- Wie werden sich mögliche Veränderungen in der Alters-, Einkommens- und Berufsstruktur auf meinen Markt auswirken?
- Unterliegen die Werthaltungen und Lebensstile der Konsumenten Veränderungen, die für meinen Markt von Bedeutung sind?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für den Markt?

C. Wettbewerbsanalyse:

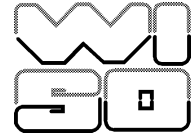
- Wer sind die Wettbewerber im Markt?
- Wo liegen Stärken und Schwächen der jeweiligen Wettbewerber?

D. Kundenanalyse:

- Existieren unterschiedliche Kundengruppen (die differenziert behandelt werden müssen bzw. unterschiedliche Bedürfnisse besitzen)?
- Differenzierung nach soziodemographischen Merkmalen:
 - Alter (Kleinkinder, Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Senioren),
 - Geschlecht (Männer, Frauen),
 - Finanzkraft, Bildung, Beruf,
 - Haushaltsgröße, Familien-, Lebenszyklusphase.
- Persönlichkeitsmerkmale und Lebensgewohnheiten:
 - Generelle Einstellungen zu mit Produkten behafteten Lebensinhalten,
 - Prestige-Käufer (Merkmale: Anerkennung, Geltungsstreben, Exklusivität zeigen, auf- und gefallen, Luxus),
 - Neuheiten-Käufer (Merkmale: erlebnisorientiert, hohe Risikobereitschaft, Probierlust, Experimentierfreude, Pionier),
 - Ästhetik-Käufer (Merkmale: sicherer Geschmack, gepflegtes Aussehen, geschmackvolles Design, Selbstgenuß, Wohlgefallen),



- Abwägender Käufer (Merkmale: Besorgtheit, Risikoscheu, Gesundheitsorientierung, Skepsis, Sparen),
- Anspruchsvoller Qualitätskäufer (Merkmale: Perfektion, technischer Komfort, Qualität, Funktionalität, Praktikabilität),
- Preisorientierter Käufer (Merkmale: intensiv planen, durchrechnen, Preisbewußtsein, Sonderangebote),
- Traditionsorientierter Käufer (Merkmale: konservativ, Ordnung, Haltbarkeit, Treue).
- Kauf- und Verwendungsverhalten:
 - Sind Benutzer, Käufer, Einflußnehmer und Entscheidungsträger identisch? Wenn nein, differenziert charakterisieren nach Einstellungen, Bedürfnissen,
 - Verwendungsart;
 - Verwendungszweck (Wozu? Als Geschenk, zum Braten, zum Kochen),
 - Verwendungsanlaß (Wann/Welche Situation? Üblicher Tages- und Wochenablauf: Frühstück, Fernsehabend; besondere Anlässe: Hochzeit, Schulanfang),
 - Verwendungs-/Anwendungsbereich (Seife: Gesicht, Hände, Körper),
 - Welche Wünsche und Bedürfnisse haben unsere Kunden / Wie sehen die spezifischen Kundenprobleme bzw. -bedürfnisse in den einzelnen Gruppen aus?
- Welche Produkteigenschaften spielen bei der Kaufentscheidung neben der Grundfunktion (z. B. leuchten, befördern) eine wichtige Rolle (in den einzelnen Zielgruppen):
 - Physikalische und funktionale Eigenschaften (Material, Haltbarkeit, Geschmack, Geruch, Konsistenz, Handhabbarkeit, Sparsamkeit),
 - Ästhetische Eigenschaften (Design, Farbe, Form),
 - Symbolische Eigenschaften (Markenname),
 - Zusatzleistungen (Kundendienst, Beratung),
 - Welche Anforderungen haben die jeweiligen Zielgruppen an ein Idealprodukt?



E. Handels-/Vertriebsanalyse:

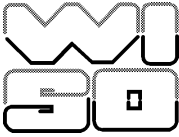
- Welche Geschäftstypen und Handelsbetriebe kommen für den Absatz in Betracht?
- Welche neuen Vertriebswege bieten sich an?
- Welche Größe, Zusammensetzung und Plazierung hat das Sortiment im entsprechenden Produktbereich?
- Bestehen Möglichkeiten zur Kooperation?

Wettbewerbsstrategie:

Wie hebe ich mich von der Konkurrenz ab?

- Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen bzw. -bedürfnisse, Technologien, Funktionen / Bedürfnisse
- Produktqualität / Preisniveau
- Wie lautet mein USP/Compelling reason to buy?
- Nutzenbehauptung/Versprechen
- Begründung/Erklärung
- Image:

Maskulin - feminin	Rustikal - artifiziell
Einfach - wertvoll	Sachlich - nostalgisch
Konventionell - originell	Klassisch - verspielt
Traditionell - modern	
- Umfang des Produktangebots (Zusatznutzen / komplementäre Produkte)
- Serviceumfang/-angebote (Festlegung von Umfang, Form und Intensität):
 - Garantie,
 - Wartungsservice,
 - Reparatur,
 - Anwendungs- und Verwendungsservice (Gebrauchsanweisungen, Rezepte),
 - Schulungen,
 - Liefer-Service,
- Vertriebsweg
- Kommunikationsaktivitäten
 - Werbung/VKF/PR



Strategie des Markteintritts bzw. der Markteinführung:

- Produkt- und Serviceangebot
- Preisstrategie:
 - Abschöpfungspreisstrategie (hohe Einführungspreise),
 - Penetrationspreisstrategie (niedrige Einführungspreise).
- Vertriebsstrategie:
 - Vertrieb über Handel:
 - Welche und wie viele Vertriebsstufen (Groß-, Einzelhandel) und welche Betriebsformen sollen eingeschaltet werden (ein- oder mehrstufiger Vertrieb)?
 - Welche konkreten Absatzmittlerunternehmen sollen ausgewählt und betreut werden? Intensive vs. selektive Distribution (Selektionskriterien: Image- und Servicefit, Kooperationsverhalten, Ertragskraft),
 - Wie soll der Handel gewonnen bzw. motiviert werden?
 - Direktvertrieb:
 - Haus-zu-Haus-Verkauf,
 - Direktvertrieb,
 - Multi-Level-Vertrieb,
 - Eigene Filialen bzw. Verkaufsniederlassungen,
 - Katalog,
 - Telefonverkauf,
 - Fernsehen, Online.
- Kommunikationsstrategie:
 - Werbung,
 - Direktmarketing:
 - Brief,
 - Katalog,
 - Prospekt,
 - Telefon/Telefax,
 - Coupon-Anzeige,
 - Teleshopping / Online,
 - Verkaufsförderung,
 - PR.



- Produktmerkmale:
 - Konsumentenbezogene Faktoren:
 - Anzahl der Käufer,
 - Kaufvolumen,
 - Geographische Verteilung der Käufer, Einkaufsgewohnheiten,
 - Wichtigkeit des Produktes für den Käufer,
 - Zeit und Mühe, die der Käufer für den Kaufprozeß aufzubringen bereit ist,
 - Geringwertige Güter des täglichen Bedarfs (Zigaretten, Rasierklingen, Shampoo, Seife),
 - Güter des einfachen Bedarfs (kleine Haushaltswaren, kleine Kleidungsstücke, CDs),
 - Güter des gehobenen Bedarfs (Radio-, Fernsehgeräte, Sport- und Campingausrüstung, Oberbekleidung),
 - Hochwertige und komplizierte Güter (hochwertige Fotoausrüstung, Autos, Möbel, teurer Schmuck),
 - Güter des Spezialbedarfs (Häuser, antike Möbel, Kunstwerke).
 - Produktbezogene Faktoren:
 - Erklärungsbedürftigkeit,
 - Kaufhäufigkeit,
 - Lagerfähigkeit,
 - Transportempfindlichkeit,
 - Technische Kompliziertheit des Produktes,
 - Notwendigkeit von Serviceleistungen vor und nach Kaufabschluß.
 - Konkurrenzbezogene Faktoren (Anzahl, Absatzkanal, Differenzierung)
 - Handelsbezogene Faktoren (Aufnahmefähigkeit/-bereitschaft des Handels, Leistungsfähigkeit, Image, Kooperationsbereitschaft)
 - Unternehmensbezogene Faktoren (Finanzkraft, Erfahrungen)
 - Rechtliche Faktoren (Be- und Vertriebsvorbehalte)



- Absatzkanäle/Vertriebswege:
 - Direkter Absatz:
 - Verkaufsabteilung (Verkauf aufgrund von Anfragen und Bestellungen),
 - Eigener Außendienst (Reisende),
 - Handelsvertreter,
 - Fabrikfilialen und regionale Verkaufsniederlassungen,
 - Eigene Verkaufsfilialen,
 - Eigener Versandhandel.
 - Indirekter Absatz:
 - Einstufig (EH),
 - Mehrstufig (GH, EH),
 - Mehrwegabsatz.
 - Sonderformen:
 - Vertragshändler,
 - Franchisenehmer.
 - Selektionsstrategie:
 - Intensive Distribution,
 - Selektive Distribution (qualitative Einschränkung),
 - Exklusive Distribution (quantitative Einschränkung).

Marketingkonzept Einzelhandelsunternehmen

„Der Handel der Zukunft wird völlig anders als heute aussehen“, prognostiziert Ulrich Eggert, Geschäftsführer der Kölner BBE-Unternehmensberatung. „Was wir heute erleben, sind die ruhigen neunziger Jahre, an die wir uns noch mit Sehnsucht zurückerinnern werden.“ In einer 324 Seiten umfassenden Studie mit dem Titel „Der Handel im 21. Jahrhundert“ hat der Kölner Handelsexperte ein Szenario gezeichnet, das ganz klar folgende Haupttrends erkennen läßt: Deutschland wird zur Seniorengesellschaft, in der vor allem ältere Menschen über Kaufkraft verfügen. Zudem spaltet die lang anhaltende Arbeitslosigkeit Deutschland in eine Drei-Klassen-Gesellschaft. Mit reichen Großverdienern und Erben (15 Prozent), mit einer Mittelschicht, die relativ gut verdient (Anteil 50 Prozent),



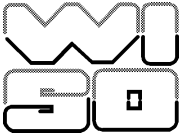
und mit sogenannten Transferabhängigen, die hauptsächlich von staatlicher Unterstützung leben. Als Reaktion auf diese gesellschaftlichen Umbrüche sieht Eggert drei wesentliche Überlebensstrategien für den Handel: Die Preisstrategie, bei der brutales Kostendrücken gefragt ist. Die Convenience-Strategie, in der Serviceleistungen im Vordergrund stehen. Die Strategie der Erlebniswelten, die von Spaß, Entertainment und Ereignissen geprägt ist. Die folgende Checkliste hilft Ihnen dabei, sich so zu positionieren, daß Sie auch im schärfer werdenden Konkurrenzkampf bestehen können. Situationsanalyse:

Marktdefinition:

- Welchen Verbraucherbedarf möchten Sie befriedigen? Welche Kundenprobleme möchten Sie lösen?
- Welche Produkte und Dienstleistungen bestehen, um diese Bedürfnisse zu befriedigen bzw. Probleme zu lösen?
- Welchen lokalen bzw. regionalen Markt bedienen Sie?

Marktanalyse:

- Wieviele potentielle Kunden gibt es für Ihr Handelsgeschäft?
- Wie hoch ist der derzeitige und potentielle Umsatz bzw. Absatz?
- Inwieweit werden sich mögliche Veränderungen der Werthaltungen, Lebensstile, Alters-, Einkommens-, und Berufsstruktur auf Ihren Markt auswirken (Individualisierung des Konsums, Hinwendung zur Natur, Freizeitorientierung, ästhetische Lebensführung, Trend zum hybriden Konsumenten)?
- Welche Tendenzen lassen sich im Einzelhandel erkennen, und welche Bedeutung haben sie für Ihren Markt (Polarisierung des Handels)
- Diskountstrategie vs. Erlebniskauf, Konzentration im EH, Zunahme neuer, großflächiger Betriebsformen),
- Welche Chancen und Risiken sind somit mit dem Markt verbunden?



Wettbewerbsanalyse:

Wer sind die Wettbewerber?

Wo liegen Stärken und Schwächen der jeweiligen Wettbewerber:

- Preisniveau,
- Bekanntheit,
- Sortimentsauswahl,
- Kundenservice,
- Geschäftseinrichtung und -atmosphäre,
- Werbung, PR,
- Kundenstruktur,
- Ruf, Ansehen.

Kundenanalyse:

Welche potentiellen Kundengruppen gibt es? Differenzierung nach:

Soziodemographischen Merkmalen:

- Alter (Kleinkinder, Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Senioren),
- Geschlecht (Männer, Frauen),
- Finanzkraft, Bildung, Beruf,
- Haushaltsgröße, (Familien-)Lebenszyklusphase.

Persönlichkeitsmerkmale und Lebensgewohnheiten:

- Generelle Einstellungen zu mit Produkten behafteten Lebensinhalten,
- Prestige-Käufer (Merkmale: Anerkennung, Geltungsstreben, Exklusivität zeigen, auf- und gefallen, Luxus),
- Neuheiten-Käufer (Merkmale: erlebnisorientiert, hohe Risikobereitschaft, Probierlust, Experimentierfreude, Pionier),
- Ästhetik-Käufer (Merkmale: sicherer Geschmack, gepflegtes Aussehen, geschmackvolles Design, Selbstgenuß, Wohlgefallen),
- Abwägender Käufer (Merkmale: Besorgtheit, Risikoscheu, Gesundheitsorientierung, Skepsis, Sparen),
- Anspruchsvoller Qualitätskäufer (Merkmale: Perfektion, technischer Komfort, Qualität, Funktionalität, praktisch),



- Preisorientierter Käufer (Merkmale: intensiv planen und durchrechnen, Preisbewußtsein, Sonderangebote);
- Traditionsorientierter Käufer (Merkmale: Konservativität, Ordnung, Haltbarkeit, Treue).

Situationsmerkmale:

- Verwendungszweck,
- Anwendungsbereich,
- Verwendungsanlaß.

Wie sehen die spezifischen Kundenprobleme bzw. -bedürfnisse in den einzelnen Gruppen aus?

Welche Eigenschaften spielen bei der Wahl des Geschäfts für die jeweiligen Kundengruppen eine wichtige Rolle (angenehme Einkaufsatmosphäre, freundliches Personal, niedriges Preisniveau, fachkundige Beratung, Neuheiten, Zusatzservice, ansprechende Waren-darbietung ...)?

Wettbewerbsstrategie/Wie hebe ich mich von der Konkurrenz ab?

- Grundsätzliche Differenzierungsstrategien:
 - erlebnis- und trendorientiert (innovatives Sortiment, Orientierung an neuesten Kundentrends, Einkaufen soll Erlebnis sein),
 - preisorientiert (Sonderangebote, Diskountstrategie),
 - leistungsorientiert (Produktqualität das Wichtigste, Verkaufspersonal ist Erfolgsrezept, Service besondere Stärke),
 - marktnischenorientiert (Spezialisierung auf Teile des Sortiments, Verkaufspersonal entspricht dem Kundentyp).
- Spezialisierung auf (gezielte Ansprache) bestimmte Kundengruppen bzw. -bedürfnisse oder Sortimentsbereiche:
 - Gibt es ein Marktsegment, dessen spezifische Bedürfnisse bisher von den Wettbewerbern noch nicht ent- und gedeckt worden sind?
 - Gibt es ein Marktsegment, dessen spezifische Bedürfnisse bisher von den Wettbewerbern noch nicht voll befriedigt werden?



Betriebsstrategie:

- Betriebsgröße,
- Standort (City, Stadtrand, Wohngebiet),
- Bedienungsart (SB, Fremdbedienung, Selbstauswahl, fakultative Fremdbedienung),
- Warenpräsentation und Verkaufsraumgestaltung,
- Öffnungszeiten.

Produktqualität / Preisniveau (hoch, mittel, niedrig).

Image / Ausstattung des Geschäfts:

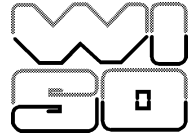
- Ladenäußeres und -design,
- Warenpräsentation.

Sortimentsumfang, Zusammenstellung des Sortiments:

- Kern-/Basis-, Rand-, Saison-, Impuls-, Zusatzsortiment,
- Breite: angebotene Warenarten,
- Tiefe: geführte Hersteller, Artikel, Sorten,
- Besonderheiten und Spezialitäten im Angebot (Sortiments-individualität),
- Exklusiver Vertrieb bestimmter Marken,
- Angebot von Bedarfsbündel,
- Laufende Aktualisierung / Aufgreifen von Markttrends.

Serviceumfang/-angebote/Kundendienstleistungen:

- Geschenkgutscheine,
- Warenreservierung,
- Installation, Wartung, Schulung,
- Beratung,
- Umtausch,
- Geschenkverpackung,
- Produktvorführung,
- Kinderhort/-unterhaltung,
- Teilzahlungsmöglichkeit,
- Eigene Parkplätze,
- Sitzgelegenheiten,



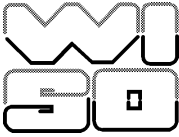
- Mitnahme zur Probe,
- Garantie,
- Reparatur,
- Lieferservice,
- Bestellservice,
- Änderungsservice,
- Ersatzteilversorgung.

Kommunikationsaktivitäten:

- Werbebrief,
- Prospekte,
- Anzeigen (in Tageszeitungen, Anzeigenblättern, Adreßbüchern, Vereinszeitungen),
- Außenfrontwerbung,
- Beilagen,
- Hauswurfsendungen,
- Plakatwerbung,
- Radiowerbung,
- Kfz-Beschriftung,
- Flugblätter,
- Diawerbung im Kino,
- Preisausschreiben,
- Dichterlesungen,
- Autogrammaktionen,
- Modenschauen.

**Marketingkonzept Investitionsgüterhersteller
(produzierendes Gewerbe für Unternehmen, öffentliche
Institutionen)**

Auch wenn im Maschinenbau die Konkurrenz aus Fernost hiesigen Anbietern mehr und mehr die Verkaufsargumente abspenstig machen - in der Investitionsgüterherstellung gibt es immer noch Felder, in denen die Spitzentechnologie aus Germany führend ist.



Im Umweltschutz beispielsweise ist es den Deutschen gelungen, einen riesigen Markt zu etablieren. Weitere Felder sind Prozeßsteuerung und -optimierung sowie der wachsende Markt der Telekommunikation. Die Investitionen, die sowohl von staatlicher als auch privater Seite in Investitionsgüter aus dem Kommunikationsbereich gesteckt werden, sind auch nicht ohne. Die folgende Checkliste soll Ihnen dabei helfen, sich auf dem umkämpften Markt der Investitionsgüterherstellung zu positionieren. Situationsanalyse:

Marktdefinition:

- Welches ist mein Markt? Alle Lösungsmöglichkeiten für ein Problem (mit welchen Produkten auch immer).
- Wie lautet das zu lösende Kundenproblem?
- Welche Möglichkeiten, Wege oder Technologien bestehen, um diese Bedürfnisse zu befriedigen (Schraubenhersteller: nicht Schraubenmarkt, sondern Verbindungsprobleme: Nieten, Klebstoffe oder Steckverbindungen)?
- Welchen geografischen Markt möchten Sie bearbeiten (lokal, regional, national, multinational, international)?

Marktanalyse:

- Wieviel wird gekauft (Marktvolumen)?
- Wieviel könnte gekauft werden (Marktpotential)?
- Wie entwickelt sich der Markt zur Zeit und langfristig (Marktwachstum / Marktstadium - Einführungsphase, Wachstumsphase, Stagnationsphase, Schrumpfungsphase)?
- Wer verkauft (Anzahl und Marktanteile der Anbieter / Konkurrenzintensität/-differenzierung)?
- Was wird verkauft (Produktqualitäten, Leistungsumfang, eingesetzte Technologien)?
- Wann wird verkauft (saisonale Schwankungen)?
- Wo wird verkauft (Absatzkanäle)?
- An wen wird verkauft (Anzahl der Kunden, Kundenstruktur)?
- Wie wird verkauft (Preis, Kommunikation, Service)?



- Wie werden sich mögliche Veränderungen in der gesamtwirtschaftlichen, rechtlich-politischen, technologischen Umwelt auf den Markt auswirken?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für den Markt?

Wettbewerbsanalyse:

- Wer sind die Wettbewerber im Markt?
- Wo liegen Stärken und Schwächen der jeweiligen Wettbewerber?

Kundenanalyse:

- Existieren unterschiedliche Kundengruppen (die differenziert behandelt werden müssen bzw. unterschiedliche Bedürfnisse besitzen)?
- Vertikale Segmentierung (Endkunden, Weiterverarbeiter, Berater),
- Horizontale Segmentierung (Größe, Branche, Sitz),
- Personelle Segmentierung (Einkauf, Geschäftsführung, Benutzer, Verwender),
- Technology Adoption Life Cycle (bei diskontinuierlichen Innovationen, die Verhaltensänderungen verlangen),
- Innovatoren (Technologie-Freaks/-Enthusiasten),
- Frühe Adopter (Visionäre),
- Frühe Mehrheit (Pragmatiker),
- Späte Mehrheit (Konservative),
- Späte Adopter (Skeptiker);
- Welche Wünsche und Bedürfnisse haben meine Kunden? Wie sehen die spezifischen Kundenprobleme bzw. -bedürfnisse in den einzelnen Gruppen aus?
- Welches sind die wichtigsten Kriterien für die Lieferantenwahl (Qualität der Produkte, Preis-/Leistungsverhältnis, neueste Technologie, Service, Erfolg/Bekanntheit der Firma, sympathisches Unternehmen, umweltfreundliche Produkte, ergonomische Produkte)?
- Welche Anforderungen haben die jeweiligen Zielgruppen an ein ideales Leistungspaket?



- Handels-/Vertriebsanalyse:
 - Welche Vertriebswege kommen für den Absatz in Betracht?
 - Bestehen Möglichkeiten zur Kooperation?

Wettbewerbsstrategie:

Wie hebe ich mich von der Konkurrenz ab?

- Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen bzw. -bedürfnisse, Technologien, Funktionen/Bedürfnisse,
- Produktqualität / Preisniveau,
- Wie lautet mein USP/Compelling reason to buy,
- Nutzenbehauptung/Versprechen (Produktivitätssteigerung, niedrigere Produktkosten, Zeitvorteile, umfassenderer Kundenservice),
- Begründung/Erklärung,
- Umfang des Produktangebots (Zusatznutzen/komplementäre Produkte),
- Serviceumfang/-angebote (Festlegung von Umfang, Form und Intensität),
- Garantie,
- Wartungsservice,
- Reparatur,
- Anwendungs- und Verwendungsservice (Gebrauchsanweisungen, Rezepte),
- Schulungen,
- Liefer-Service,
- Vertriebsweg Kommunikationsaktivitäten
- Werbung/VKF/PR.

Strategie: Markteintritt / Markteinführung:

- Produkt- und Serviceangebot;
- Preisstrategie:
 - Abschöpfungspreisstrategie (hohe Einführungspreise),
 - Penetrationspreisstrategie (niedrige Einführungspreise).
- Vertriebsstrategie:
 - Vertrieb über Handel:



- Welche und wie viele Vertriebsstufen (Groß-, Einzelhandel) und welche Betriebsformen sollen eingeschaltet werden (ein- oder mehrstufiger Vertrieb)?
- Welche konkreten Absatzmittlerunternehmen sollen ausgewählt und betreut werden? Intensive vs. selektive Distribution (Selektionskriterien: Image- und Servicefit, Kooperationsverhalten, Ertragskraft)?
- Wie soll der Handel gewonnen bzw. motiviert werden?

Direktvertrieb:

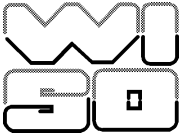
- Eigener Außendienst,
- Handelsvertreter,
- Eigene Filialen bzw. Verkaufsniederlassungen,
- Katalog,
- Telefonverkauf.

Kommunikationsstrategie:

- Werbung,
- Direktmarketing,
- Verkaufsförderung,
- PR.

Marketingkonzept Dienstleistungsunternehmen

Deutschland entwickelt sich hin zur Dienstleistungs-Gesellschaft. Der Dienstleistungssektor ist der einzige Wirtschaftsbereich, in dem das Arbeitsvolumen und somit die Beschäftigung in den letzten Jahren gestiegen ist. Selbst in wirtschaftlich ungünstigen Zeiten haben sich die Beschäftigungszahlen im Dienstleistungssektor positiver entwickelt als in den klassischen Produktionsbereichen. Von 1976 bis 1992 waren 90 Prozent der neugegründeten Firmen Dienstleistungsunternehmen, und allein von 1984 bis 1994 entstanden in Westdeutschland 3,2 Millionen neue Arbeitsplätze in diesem Bereich. Um diesen bedeutenden Wirtschaftsbereich zu stärken, hat das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und



Technologie (BMBF) eine großangelegte Untersuchung unter dem Titel „Dienstleistung 2000plus“ durchführen lassen, die zukunftsweisende Ideen, Konzepte und betriebliche Umsetzungsbeispiele aufzeigt. Fazit: Die wirtschaftlichen Potentiale innovativer und zukunftsweisender Dienstleistungen sind hierzulande noch längst nicht ausgeschöpft. Dienstleistungen übernehmen in nahezu allen Wirtschaftszweigen eine wichtige Funktion als Innovationskatalysator. Dennoch darf sich der Existenzgründer nicht der Illusion hingeben, daß auf dem Geschäftsfeld „Dienstleistung“ der Erfolg automatisch vorprogrammiert wäre. Auch auf diesem Feld tummelt sich harte Konkurrenz. Weiterhin ist auf diesem Gebiet häufig die schnelle Ausführung der Dienstleistung der entscheidende Vorteil. Die folgende Checkliste soll Ihnen helfen, sich mit Ihrer Dienstleistung so zu positionieren, daß Sie auch im immer schärfer werdenden Konkurrenzkampf attraktiv sein können. Situationsanalyse:

Marktdefinition:

- Welchen wichtigen Verbraucherbedarf möchten Sie decken? Welche wichtigen Kundenprobleme möchten Sie lösen?
- Welche Produkte und Dienstleistungen gibt es bereits, die diesen Bedarf decken bzw. diese Probleme lösen?
- Welchen lokalen bzw. regionalen Markt bedienen Sie?

Marktanalyse:

- Wie groß ist die Zahl der potentiellen Kunden, die Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen können und wollen?
- Inwieweit werden sich mögliche Veränderungen der Werthaltungen, Lebensstile, Alters-, Einkommens-, und Berufsstruktur auf Ihren Markt auswirken (Individualisierung des Konsums, Hinwendung zur Natur, Freizeitorientierung, ästhetische Lebensführung, Trend zum hybriden Konsumenten)?
- Welche Chancen und Risiken sind somit mit dem Markt verbunden?



Wettbewerbsanalyse:

Wer sind die Wettbewerber?

Wo liegen Stärken und Schwächen der jeweiligen Wettbewerber:

- Preisniveau,
- Bekanntheit,
- Serviceangebot,
- Geschäftseinrichtung und -atmosphäre,
- Werbung, PR,
- Kundenstruktur,
- Ruf, Ansehen.

Wie wird das bestehende Dienstleistungsangebot von den Zielpersonen eingeschätzt? Welche Aspekte der Dienstleistung verursachen Ärger bzw. Unzufriedenheit?

Kundenanalyse:

Welche potentiellen Kundengruppen gibt es? Differenzierung nach:

Soziodemographischen Merkmalen:

- Alter (Kleinkinder, Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Senioren),
- Geschlecht (Männer, Frauen),
- Finanzkraft, Bildung, Beruf,
- Haushaltgröße, (Familien-)Lebenszyklusphase.

Persönlichkeitsmerkmale und Lebensgewohnheiten:

- Generelle Einstellungen zu mit Produkten behafteten Lebensinhalten,
- Prestige-Käufer (Merkmale: Anerkennung, Geltungsstreben, Exklusivität zeigen, auf- und gefallen, Luxus),
- Neuheiten-Käufer (Merkmale: erlebnisorientiert, hohe Risikobereitschaft, Probierlust, Experimentierfreude, Pionier),
- Ästhetik-Käufer (Merkmale: sicherer Geschmack, gepflegtes Aussehen, geschmackvolles Design, Selbstgenuß, Wohlgefallen),



- Abwägender Käufer (Merkmale: Besorgtheit, Risikoscheu, Gesundheitsorientierung, Skepsis, Sparen),
- Anspruchsvoller Qualitätskäufer (Merkmale: Perfektion, technischer Komfort, Qualität, Funktionalität, praktisch),
- Preisorientierter Käufer (Merkmale: intensiv planen und durchrechnen, Preisbewußtsein, Sonderangebote),
- Traditionsorientierter Käufer (Merkmale: konservativ, Ordnung, Haltbarkeit, Treue).

Situationsmerkmale:

- Verwendungszweck,
- Anwendungsbereich,
- Verwendungsanlaß.
- Mit welchem Satz oder Begriff lassen sich die Mitglieder der einzelnen Segmente am besten beschreiben?
- Wie sehen die spezifischen Kundenprobleme bzw. -bedürfnisse in den einzelnen Gruppen aus?
- Welche Motive spielen bei der Kaufentscheidung eine Rolle?
- Welche Eigenschaften der Dienstleistung sind aus der Sicht der jeweiligen Zielgruppe besonders wichtig?
- Wo informieren sich die Zielpersonen über entsprechende Dienstleistungsangebote?

Wettbewerbsstrategie / Wie hebe ich mich von der Konkurrenz ab?

Grundsätzliche Differenzierungsstrategien:

- erlebnis- und trendorientiert,
- preisorientiert,
- leistungsorientiert,
- marktnischenorientiert,

Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen

- Gibt es ein Marktsegment, dessen spezifische Bedürfnisse bisher von den Wettbewerbern noch nicht ent- und gedeckt worden sind?



- Gibt es ein Marktsegment, dessen spezifische Bedürfnisse von den Wettbewerbern bisher noch nicht voll befriedigt werden?
- Produktqualität / Preisniveau (hoch, mittel, niedrig),
- Image / Ausstattung des Geschäftsräume.

Serviceumfang / -angebote / Kundendienstleistungen:

- Muß-Service, • Soll-Service, • Kann-Service.

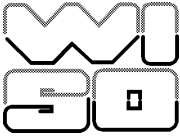
Prozeß-Management:

- Schnelligkeit,
- Zuverlässigkeit,
- Individualisierung / maßgeschneiderte Problemlösungen.

Kommunikationsaktivitäten:

- Werbebrief,
- Prospekte,
- Anzeigen (in Tageszeitungen, Anzeigenblättern, Adreßbüchern, Vereinszeitungen),
- Außenfrontwerbung,
- Beilagen,
- Hauswurfsendungen,
- Plakatwerbung,
- Radiowerbung,
- Kfz-Beschriftung,
- Flugblätter,
- Diawerbung im Kino,
- Preisausschreiben,
- Autogrammaktionen,
- Modenschauen.

WISO-Tip Kneipenkonzept: Eigentlich ist Karl Schießberg von Beruf Sozialarbeiter. Aber irgendwann hat er sich mit seinem Arbeitgeber aus dem Bereich der katholischen Kirche total überworf. Karl Schießberg übernimmt eine Kneipe in Köln - trotz Kneipensterben, und trotz der Tatsache, daß auch in Köln jede



dritte Kneipe vor dem Aus steht. Doch vor der Übernahme hat Schießberg sich ein genaues Konzept erarbeitet: Da er seit langen Jahren Gebrauchsartikel aus den 50er Jahren sammelt und daheim Wohnung und Keller voll mit Sammler-Gegenständen sind, richtet er seine Kneipe im Stil der 50er Jahre ein. Eine alte Music-Box dudelt Abend für Abend zeitgemäße Musik - wann haben Sie das letzte Mal „Da sprach der alte Häuptling der Indianer“ gehört? Noch dazu liegt seine Kneipe in einem Stadtviertel, das gerade stadtplanerisch aufgemöbelt wird. Sehr schnell ist die Kneipe übervoll - mit Teds und Elvis-Fans und Studenten, sehr schnell wird seine Kneipe zu einer der sechs besten der Großstadt gekürt. Aber Schießberg widersteht der Versuchung, zur Schickimicki-Kneipe aufzusteigen - schließlich kann der schnelle Ruhm auch wieder vergehen. Gezielt setzt Schießberg auf die Pflege der Nachbarschaft, wird zur „Veedels-Kneipe“, zur guten Wohnstube der Nachbarschaft. Ein Unterhaltungsprogramm lockt immer wieder neue Gäste und festigt den Kontakt der alten. Da gibt es, natürlich, Skat-Turniere, aber auch einen Kneipenschreiber-Wettbewerb, der die beste literarische Arbeit aus dem Viertel und über das Viertel prämiert. Fernsehen und Hörfunk berichten, ebenso über Spenden- und andere Aktionen. So gelingt es Schießberg, sich eine stabile Stammkundschaft heranzuziehen, die sich ein Leben ohne „Weißer Holunder“, so der Kneipenname, nicht mehr vorstellen können. Die Ursache für seinen Erfolg: Kneipen gibt es viele - Kneipen mit Konzept aber nur wenige. Längst reicht es nicht mehr in der Gastronomie, nur Essen und Trinken zu servieren. Jede erfolgreiche Gaststätte ist vielmehr ein komplettes Unterhaltungsprogramm, mehr oder weniger anspruchsvoll. Wobei Unterhaltungsprogramm nicht heißt, daß jeden Abend die große Show abläuft. Aber längst gehen Gäste nicht mehr zwecks Sättigung in ein Restaurant, sondern um einen Traum zu erleben - die Erinnerung an den Urlaub in Griechenland, der Traum von der Nostalgie, das Erlebnis intakter Nachbarschaftsbeziehungen stehen im Vordergrund der Erlebniswelt. Diese aber muß von der Ausstattung, dem Speise-



und Getränkeangebot bis hin zu Musik und Veranstaltungen einheitlich bedient werden. Das ist natürlich nicht nur bei Kneipen und Restaurants so. Wir leben in einer Überflußgesellschaft, in der längst der Produktnutzen allein nicht mehr ausschlaggebend ist. Entscheidend ist der emotionale Zusatznutzen, das Image, der Traum, der sich mit einem Produkt verbindet und es so von anderen technisch und preislich gleichwertigen unterscheidet. Die größte Schwierigkeit ist aber die überlegte Konzeption, die vor jeder Umbaumaßnahme oder Eröffnung stehen muß. Sie ist wichtiger als eine besonders noble oder edle und teure Ausstattung, die dann vielleicht so kalt und langweilig ist wie die Wohnzimmer, aus denen die Gäste flüchten... Und Teil des Konzepts war auch die Reaktion auf den Standort: Noch fehlen wohlhabende Nachbarn in der noch eher schäbigen Gegend des weißen Holunders. Also muß der Wirt mit seinem Konzept darauf reagieren.

Berechnungsformular Eigenmittel

Doch wer ein Unternehmen gründen will, braucht nicht nur eine Idee, sondern auch Geld. Geld, das zunächst aus der eigenen Tasche aufgebracht werden muß, ehe Kapital von der Bank, Geld von Lieferanten oder Hilfe von Teilhabern in Anspruch genommen werden können. Ihren finanziellen Status ermittelt im Programm das Berechnungsformular Eigenmittel. Schon jetzt sollten Sie aus Ihren privaten Unterlagen die wichtigsten Zahlen ermitteln. Sie werden dann im Programm eingesetzt und für die weiteren Kalkulationen benötigt. Und keine Scheu: Kein Finanzbeamter ist in der Lage, Ihren PC zu knacken... Denken Sie aber auch daran, Ihren PC durch ein nur Ihnen bekanntes Paßwort zu schützen. Schließlich geht es hier ums Eingemachte:



1. Eigenheim / Eigentumswohnung:
 - geschätzter Marktwert,
 - abzüglich Grundschulden, Hypotheken, Bausparkredite (derzeitige Kreditinanspruchnahmen);
2. Sonstige Immobilien, Grundstücke (abzüglich deren valutierende Belastung);
3. Wertpapiere (Bundesschatzbriefe, Fondsanteile, Aktien, Sparbriefe etc.);
4. Sparguthaben;
5. Angesparte Bausparverträge (nicht: Bausparsumme, sondern Guthaben!);
6. Luxus-Kfz, das/die Sie nicht benötigen;
7. Sonstige Vermögensgegenstände, die Sie u. U. verkaufen könnten (z. B. wertvolle Briefmarkensammlung);
8. Sacheinlagen: Vermögensgegenstände, die Sie für Ihr Unternehmen verwenden können (z. B. PKW, Büroeinrichtung, Maschinen, Computer, Telefaxgerät, Regale usw.).

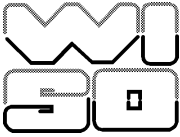
Aus der Addition dieser Posten ergibt sich die Summe des Netto-Privatvermögens. Zwar heißt Unternehmer-Sein zunächst, in der sogenannten Investitionsphase, mehr arbeiten und weniger verdienen. Das Programm errechnet für Sie aber zweierlei: Die Berechnungstabelle „kalkulatorischer Unternehmerlohn“ ermittelt, wieviel Einkommen Sie für sich und Ihre Familie brauchen, um angemessen leben zu können - und wieviel Sie verdienen wollen.



So arbeiten Sie mit dem Programm WISO FirmenGründer

Dieses Programm ist in fünf aufeinander aufbauende Module aufgeteilt. Wir empfehlen Ihnen, sich zunächst von vorne nach hinten durchzuarbeiten. Aber selbstverständlich können Sie jederzeit wieder „zurückspringen“. Das ist sogar ganz ausdrücklich gewollt: Nach dem Modul 1 sollten Sie ein oder mehrere alternative „Gründungsvorhaben“ entwickelt haben. Jedes dieser Gründungsvorhaben können Sie alternativ durchrechnen, zwischen den Kapiteln hin- und herspringen. Denn Sie entwickeln Ihre Pläne schrittweise. Das heißt aber auch: Diese Pläne müssen immer wieder geändert, angepaßt, aufeinander abgestimmt werden. Im Zuge dieser Arbeit entsteht für jedes „Gründungsvorhaben“ ein eigener „Gründungsordner“. Dieser Gründungsordner faßt alle Ihre Überlegungen, Vorhaben, Pläne und Rechnungen übersichtlich zusammen. Diesen Gründungsordner können Sie im Computer speichern oder ausdrucken. So entsteht im Zuge Ihrer Arbeit eine Unterlage, die Sie für Gespräche mit Ihrer Bank, mit Geschäftspartnern usw. verwenden können.

Der Gründungsordner ist das wichtigste Ordnungsprinzip der Software. Denn er hält Ihre Gedanken und Überlegungen fest - und bereitet diese so auf, daß Sie jederzeit darauf zurückgreifen und diese Ergebnisse jederzeit präsentieren und demonstrieren können. Selbstverständlich „rechnet“ das Programm für Sie: Wenn Sie in einer der Berechnungstabellen einen Wert ändern, wird er in nachfolgenden Berechnungstabellen fortgeschrieben. Das vereinfacht mühselige Korrekturen und schafft Spielräume, um schnell Alternativen durchzuspielen. Irgendetwas nicht verstanden? Keine Sorge. Alle wichtigen Begriffe werden erläutert. Dazu finden Sie am Ende dieses Buches ein alphabetisch geordnetes Glossar. Alle wichtigen kaufmännischen Begriffe erklärt Ihnen aber auch der Com-



puter: Einfach auf Hilfe klicken oder auf den entsprechenden Begriff - und das Hilfesystem Ihres Programms holt die Erklärung auf den Bildschirm.

Der Start

Nach dem Programmstart gelangen Sie in das Modul 1 der Software mit dem Titel „Persönlichkeitsanalyse“. Das Programm sieht drei Einstiegsmöglichkeiten vor:

- Eignungstest - für die Durchführung des Tests „Die Kraft Ihrer unternehmerischen Persönlichkeit“.
- Blättern in der Datenbank - zur Durchsicht der in der Datenbank „Geschäftsideen“ abgelegten Vorschläge.
- Eigene Geschäftsidee - Formulierungshilfe für die Entwicklung Ihrer eigenen Geschäftsidee.

Prüfen Sie mit dem Test „Die Kraft Ihrer unternehmerischen Persönlichkeit“, wo Ihre persönlichen Stärken, Vorlieben, Schwächen und Neigungen liegen. Dieser Test wurde mit führenden Psychologen und Berufsberatern sowie Unternehmensberatern erarbeitet. Dabei gibt es kein „tauglich“ oder „nicht-tauglich“. Über Ihren Willen und Ihre Einsatzbereitschaft können nur Sie selbst entscheiden. Und Selbstverantwortung, aber auch die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren und über Schwierigkeiten wegzukommen, zeichnet erfolgreiche Unternehmer aus.

Der Test aber hilft Ihnen, sich darüber klarzuwerden, welche Art von Selbständigkeit Ihnen am besten liegt. Am Ende des Tests erhalten Sie eine individuelle Auswertung - und Ideen, Vorschläge zur Selbständigkeit aus der großen Datenbank „Geschäftsideen“.

Einmalig in Deutschland ist die darin integrierte große Franchise-Datenbank. Insgesamt 650 Geschäftsideen wurden hier zusammengestellt. Aber es geht nicht nur um und mit Franchise. Sie finden die größte Datenbank für eine Unternehmensgründung, in der erprobte, erfolgversprechende und individuelle Geschäftsideen gesammelt, aufbereitet und für Sie analysiert wurden.



Dazu kommt noch die Branchendatenbank im Modul „Wissensbasis“. Hier haben wir Basisinformationen über die wichtigsten Geschäftsfelder zusammengefaßt, in denen sich Existenzgründer tummeln. Einen Querverweis finden Sie bei den Geschäftsideen - anklicken, und noch mehr Informationsmaterial kommt. Aber es geht auch umgekehrt. Blättern Sie doch mal in dieser Datenbank - mal sehen, wo was läuft.

Sie können diese Datenbank „durchblättern“, einfach darin schmökern - oder sich die Arbeit vom Computer abnehmen lassen. Er sucht für Sie individuell passende Geschäftsideen aus der Fülle der Möglichkeiten heraus - angeleitet von Ihrem Persönlichkeitsprofil aus dem Eignungstest für die unternehmerische Selbständigkeit. Oder haben Sie bereits eine eigene Idee? Eine umfangreiche Checkliste hilft Ihnen, die eigene Idee zu formulieren, sie so darzustellen, wie Banken, Kapitalgeber, mögliche Geschäftspartner und Lieferanten es erwarten.

Checkliste 7: Darstellung der Gründungsidee

Folgende Elemente sollte Ihre Gründungsidee enthalten:

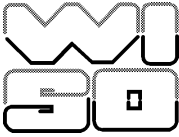
1. Kurzbeschreibung des Geschäftszwecks: z. B.: Auto-Re-Import aus Ländern der Europäischen Union.
2. Voraussichtlich benötigtes Gesamt- und Eigenkapital: eine erste Schätzung, die Sie im Laufe der Arbeit mit diesem Programm überarbeiten können.
3. Firmenprofil: kurze Beschreibung der Geschäftsidee, also z. B. „Der Handel mit re-importierten Autos boomt. Re-Importeure beschaffen für ihre Kunden Autos ihrer Wahl bis zu 30 % billiger aus dem europäischen Ausland. Möglich wird dies durch länderspezifische Preiskalkulationen der großen Autohersteller, die der Re-Importeur für seine Kunden ausnutzt.“



4. Überlegungen zum Standort: Wo sollte Ihr Unternehmen situiert sein? Innenstädtische Fußgängerzone? Die Lage-Entscheidung sollte kurz dargelegt werden, in unserem Beispiel: „Ge-eignet sind Ein- und Ausfallstraßen, Gewerbegebiete oder die Nachbarschaft großer Autohändler. Benötigt wird ein Grund-stück mit Stellplätzen für 15 bis 20 Autos sowie ein direkt an-grenzendes Büro mit Vorzimmer und Chef-Büro.“ (Um Ihre möglichen Standorte zu prüfen, füllen Sie die Checkliste Stand-ort aus.)
5. Ausstattung: Beschreiben Sie hier kurz die notwendige Aus-stattung für Ihre Unternehmung, also z. B. notwendiger Geräte-park, Warenlager, Computer, Telefon, Maschinen, Ladeneinrich-tung usw. (Um die vom Gesetzgeber geforderte Mindestausstat-tung richtig einschätzen zu können, lesen Sie bitte im Glossar das Stichwort Ausstattung durch.)
6. Kundenprofil: Erklären Sie, welche Kundenkreise Sie anspre-chen wollen und warum die Wünsche dieser Kunden bisher noch nicht befriedigt wurden, etwa weil Sie ein neues Produkt anbie-ten, bisher niemand auf diese Idee gekommen ist und ähnliche Faktoren, die Ihre Alleinstellung im Markt begründen. In unse-rem Auto-Beispiel: „Die Autokunden werden zunehmend preis-bewußter. Der Re-Import ermöglicht, Standard-Modelle wie VW-Golf, Opel-Vectra, Audi-A4 u. ä. deutlich unter dem Preis-niveau der Werksvertretungen anzubieten. Die Garantie/Gewähr-leistung ist durch die Werksvertretungen gegeben.“ Diese Über-legungen faßt das Programm, wenn Sie die notwendigen Infor-mationen eingegeben haben, automatisch in einem Gründungs-konzept zusammen: Es ist eine wichtige Hilfe, mit der Sie Ihr Vorhaben besser präsentieren können. Dieses Gründungskonzept könnte dann zum Beispiel so aussehen: Bitte einfügen: Detail-ansicht Geschäftsidee.

Checkliste 8: Finden Sie den richtigen Standort

◆ 101 ◆



Diese Standortwahlkriterien sind je nach Branche unterschiedlich. Nach welchen Kriterien Investoren eine Industrieansiedlung in Deutschland bewerten, zeigt folgende Rangfolgen-Liste, bei der das wichtigste Kriterium ganz oben rangiert:

1. Verfügbarkeit von Industrie- und Gewerbeflächen
2. Autobahnanbindung
3. Lage zu eigenen Absatzmärkten
4. Grundstückspreise und Mieten
5. Fachkräftepotential
6. Investitionsförderung
7. Potential hochqualifizierter Arbeitskräfte
8. Arbeitsweise der Behörden vor Ort
9. Lage im überregionalen/internationalen Raum
10. Anlernpotential
11. Lohn- und Gehaltsniveau
12. Infrastruktur Ver- und Entsorgung.

Bei der Wahl des richtigen Standorts hilft Ihnen im Programm ein Abfragesystem, das mit dem Schalter „Standorttest“ im Modul 2 „Geschäftsidee“ geöffnet wird. Zu den einzelnen Fragen vergeben Sie Schulnoten. Aus den Bewertungen ermittelt das Programm eine Gesamtbenotung, die in den Gründungsordner übernommen wird und ausgedruckt werden kann. Bei der richtigen Standortwahl ist auch die Wahl des richtigen Konzepts maßgeblich. Nicht alles geht überall - umgekehrt gibt es kaum völlig unmögliche Standorte. Konzept und Standort müssen aber zusammenpassen.



Die Wahl der richtigen Rechtsform

In seiner Tätigkeit als Montageleiter, in der er größere Projekte verantwortlich zu leiten hatte, ärgert sich Gilbert Tolon-Martin, 31, aus Ladenburg, daß er seine Ideen und Vorstellungen nicht durchsetzen kann, wie das Unternehmen effizienter werden könnte. Mit seinen Vorschlägen blitzte er bei der Firmenleitung einfach ab. Er beobachtet aber auch, welche Fehler Dienstleister und Subunternehmer auf den Baustellen machen: schlechte Ausrüstung, fehlendes Firmengesamtbild, mangelnde Termintreue, unzureichende Motivation der Mitarbeiter, mangelnde Qualifikation.

Daraus entwickelt er seine Geschäftsidee: Gilbert Tolon-Martin beschließt, sich selbständig zu machen, und zwar mit der Montage von Fassadenteilen und Metallbauteilen. Damit will er davon profitieren, daß die Großunternehmen diese Tätigkeiten auslagern, also Nachfrage besteht, viele kleinere Handwerksbetriebe aber die beobachteten Fehler nicht überwinden können. Gleichzeitig will er eine eigene Produktion aufbauen, um sich unabhängiger zu machen und das Leistungspotential seines Unternehmens zu erhöhen.

Er gründet die Firma Schlosserei-Metallbau Gilbert. Wenn auch Ihre Geschäftsidee steht, sollten Sie zu Modul 2 weitergehen. Die Wahl der Rechtsform ist für jeden Existenzgründer eine wichtige Entscheidung und sollte im Vorfeld genau überdacht werden. Denn Sie legen sich damit langfristig fest und beeinflussen wichtige Eckpunkte, wie etwa die Finanzierungsmöglichkeiten Ihres Unternehmens, seine Besteuerung, haftungsrechtliche Fragen oder Geschäftsführungsbefugnisse. In den wenigsten Fällen gibt es die ideale Rechtsform. Je nachdem, auf welche Aspekte Sie die Schwerpunkte legen, können Sie unter mehreren Rechtsformen wählen. Dabei sollten Sie bedenken: gerade die Aspekte der Haftung und der Finanzierung spielen für Existenzgründer eine besondere Rolle. Außerdem sollte die Rechtsform genügend Entwicklungsspielraum für künftiges Unternehmenswachstum bieten.



Dieses Modul hilft Ihnen, die Rechtsformen zu finden, die sich für Ihr Unternehmen besonders anbieten.

Checkliste 9: Rechtsformen

- Machen Sie zunächst den großen Test Rechtsformen-Check.
- In der Auswertung zeigt Ihnen das System, welche Rechtsformen für Sie prinzipiell in Frage kommen.
- Sehen Sie sich nun die Rechtsformen, die Sie besonders interessieren, genauer an, und machen Sie sich mit deren Besonderheiten, Vor- und Nachteilen bekannt.
- Für jede Rechtsform ist ausführlich beschrieben, welche Formalitäten Sie bei der Gründung zu erledigen haben. Diese Formalitäten können Sie sich ausdrucken lassen - so wie auch jede Rechtsform-Beschreibung - und in Ihrem Gründungsordner ablegen.
- Im Glossar können Sie die Begriffe nachlesen, die Ihnen fremd sind oder über die Sie noch mehr erfahren möchten.
- Wenn Sie sich auf die Schnelle informieren wollen, dann können Sie sich sofort von folgenden Rechtsformen die Beschreibungen und Formalitäten anzeigen lassen:
 - Einzelunternehmen
 - GbR - Gesellschaft bürgerlichen Rechts (BGB-Gesellschaft)
 - OHG - Offene Handelsgesellschaft
 - KG - Kommanditgesellschaft
 - Stille Gesellschaft - GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 - GmbH & Co. KG
 - PartG - Partnerschaftsgesellschaft

Im Modul Geschäftsaustattung finden Sie Musterverträge aller wichtigen Rechtsformen, die Sie ausdrucken können. Die folgenden Kapitel zu den Unternehmensrechtsformen sind jeweils in zwei Teile unterteilt: Im ersten Teil wird die Rechtsform vorgestellt, im zweiten Teil werden die Gründungsformalitäten erläutert.



Einzelunternehmung

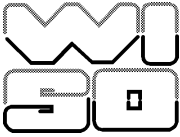
Die Einzelunternehmung ist immer noch die gebräuchlichste Rechtsform in Deutschland. Das liegt nicht zuletzt daran, daß sie ein Höchstmaß an Selbständigkeit bietet. Der Unternehmer handelt eigenverantwortlich nach innen und außen, ihm allein steht der Gewinn der Firma zu, er allein trägt das Risiko. Meist beginnt ein Existenzgründer als Kleingewerbetreibender. Das wird dann der Fall sein, wenn der Umsatz noch gering ist und sich die Vielfalt der Geschäftsvorgänge in Grenzen hält. Erfordert der Umfang des Unternehmens jedoch einen „in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb“, wird der Einzelunternehmer zum Kaufmann, der sich nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs richten muß.

Vorteile:

- Keine großen Gründungsformalitäten, geringe Gründungskosten,
- kein Mindestkapital.
- Hohe Kreditwürdigkeit.
- Hohe Flexibilität, schnelle Anpassung an geänderte Marktbedingungen.
- Entstandene Verluste können vom Gründer noch im gleichen Jahr mit positiven Einkünften aus anderen Einkommensquellen, wie etwa Zins- und Mieteinnahmen (auch des Ehegatten), verrechnet werden,
- niedrigere Gewerbesteuerbelastung im Vergleich zur GmbH.

Nachteil:

- der Gründer haftet unbeschränkt mit seinem gesamten Vermögen (Geschäfts- und Privatvermögen) für die Schulden des Unternehmens.



WISO-Tip Einzelunternehmung oder Ein-Mann-GmbH? Mit 48.000 Mark Freibetrag und einem günstigen Staffeltarif für weitere 96.000 Mark werden Einzelunternehmen - wie auch alle anderen Personengesellschaften wie OHG und KG - bei der Gewerbeertragsteuer gegenüber der GmbH deutlich bevorzugt. Steuervorteil: bis zu 24.000 Mark pro Jahr. Den höchsten Gewerbesteuerhebesatz (1997) hat München mit 490 von 500 möglichen Prozent, gefolgt von Hamburg, Mülheim/Ruhr und Bottrop mit je 470 %. Niedrigster Hebesatz: Hoyerswerda, 275%.

WISO-Tip Ost-Experte: Die Tage des Massentourismus sind gezählt. Wer in der hart umkämpften Reisebranche dennoch verdienen will, muß schon eine lukrative Marktnische finden. Wie etwa Sabine Uhlig, die für Geschäftsleute Reisen mit dem Touch des Besonderen organisiert. Im Jahr 1991 ging die gelernte Agraringenieurin mit 5.000 Mark an den Start. Aufgrund der einfachen Gründungsmodalitäten (auch kommen mit dieser geringen Kapitaldecke andere Rechtsformen nicht in Frage) wählte Sabine Uhlig die Rechtsform der Einzelgesellschaft. Als Firmennamen wählte sie „VIP Service Berlin Sabine Uhlig“. Die zündende Idee, Tagungen, Reisen und Erlebnisprogramme in Ostdeutschland zu organisieren, kam der Berlinerin, als sich die ehemaligen DDR-Reisebüros mit ihrem staatlichen Besucherdienst auflösten. „Hier ist eine Marktlücke“, erkannte die patente Blondine und begann mit den ersten Vorbereitungen. Freunde halfen mit privaten Darlehen und ermöglichten damit die Realisierung einer Idee, die bereits im ersten Jahr 200.000 Mark Umsatz einbrachte. „08/15 Stadtrundfahrten können Kunden bei mir nicht buchen“ bringt Sabine Uhlig ihr Erfolgsrezept auf den Punkt.

Gründungsformalitäten Einzelunternehmen:

Wenn Sie ein Einzelunternehmen gründen, kommt es zunächst darauf an, ob Sie einen Handwerksbetrieb, ein Dienstleistungsunternehmen, ein Handelsgewerbe gründen wollen oder ob Sie sich als Freiberufler selbständig machen wollen.



Freiberufler

Am einfachsten haben es Freiberufler. Sie brauchen ihre Tätigkeit lediglich beim Finanzamt (und wenn nötig bei der zuständigen Berufskammer) anzumelden. Für das Finanzamt ist ein Fragebogen zur Anmeldung einer freiberuflichen Tätigkeit auszufüllen.

Handwerksbetriebe, Dienstleistungsunternehmen, Handelsgewerbe

In Deutschland gilt der Grundsatz der Gewerbefreiheit. Das bedeutet: Jedem steht im Prinzip offen, ein Unternehmen zu gründen. Der Staat verlangt keinerlei Fachkenntnisse (von Ausnahmen abgesehen, diese sind unter „Erlaubnispflichtige Gewerbe“ nachzulesen), um sich selbständig machen zu können. Ausnahmen von der Gewerbefreiheit bilden darüber hinaus Handwerksbetriebe. Handwerkliche Tätigkeiten darf ein Betrieb nur ausführen, wenn der Inhaber in die Handwerksrolle eingetragen ist. Wie das geht, lesen Sie bitte unter „Handwerksrolle“ nach. Wenn Sie ein Dienstleistungsunternehmen beginnen wollen, sollten Sie in jedem Fall vorher mit der zuständigen IHK und der zuständigen Handwerkskammer abklären, ob ein Handwerksbetrieb oder eine allgemeine Dienstleistung vorliegt. Häufig fallen Dienstleistungen auch unter die Rubrik handwerksähnlicher Betriebe. Auch wer ein Reisegewerbe betreiben will, braucht dafür eine Genehmigung in Form einer Reisegewerbekarte.

1. Schritt: Die Gewerbeanmeldung bei der Stadt- oder Gemeindeverwaltung. Die Anmeldung muß umgehend nach Aufnahme der Tätigkeit persönlich erfolgen.
2. Schritt: Die Eintragung ins Handelsregister. Wer ein Handelsgewerbe betreibt, gilt als Kaufmann und ist nach dem neuen Handelsrecht verpflichtet, seine Firma und den Ort seines Betriebes beim örtlich zuständigen Handelsgericht zur Eintragung anzumelden. Von dieser Verpflichtung sind nur diejenigen Gewerbetreibenden



befreit, deren Betrieb so klein und überschaubar ist, daß er keines „in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetriebs“ bedarf. Sie gelten nicht als Kaufleute, können sich allerdings freiwillig in das Handelsregister eintragen lassen und werden dann auch rechtlich wie vollwertige Kaufleute behandelt. Hier gilt es bei der Existenzgründung abzuwägen, welcher Status sinnvoller ist, denn mit der Eintragung ins Handelsregister sind nicht nur Rechte verbunden (z. B. in bezug auf den Namen der Firma), sondern auch beachtliche Pflichten, wie beispielsweise die Untersuchungs- und Rügepflicht bei Erwerben und die Buchführungspflicht.

WISO-Tip Firmenname Achtung: Einen speziellen Firmennamen dürfen sich nur Kaufleute zulegen, die sich im Handelsregister eintragen lassen. Das neue Handelrecht läßt nun mehr Kreativität bei der Namensgebung zu: Eingetragen wird jeder Firmennamen, der „zur Kennzeichnung des Kaufmanns geeignet“ ist, das Unternehmen klar von anderen unterscheidet und nicht irreführend ist. Der Name des Kaufmanns muß nicht mehr Teil der Firma sein, aber die Firma muß durch einen Zusatz („eingetragener Kaufmann“, „eingetragene Kauffrau“ oder eine Abkürzung davon) erkennen lassen, daß hinter dem Unternehmen eine Einzelperson steht. Ein Nicht-Kaufmann muß dagegen immer unter seinem Vor- und Zunamen auftreten; Geschäfts- und Etablissementbezeichnungen, wie etwa „Weißer Holunder“ (Gaststätte), Spinnrad (Woll-Laden), sind jedoch zulässig.



GbR - Gesellschaft bürgerlichen Rechts (auch BGB-Gesellschaft)

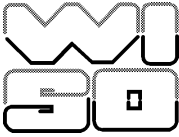
Wenn sich mehrere Personen zusammenschließen, um einen gemeinsamen Zweck zu verfolgen, dann entsteht zwangsläufig eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Die GbR kann jeden erlaubten Zweck zum Gegenstand haben - angefangen von der Fahrgemeinschaft unter Kollegen bis hin zu Bürogemeinschaften. Die GbR ist auf kleine Betriebe und Geschäfte zugeschnitten. Häufig schließen sich kleinere Handwerker sowie Freiberufler zur BGB-Gesellschaft zusammen. Nicht-Kaufleute können sich nur zu einer GbR verbinden. Besonderheiten:

- Alle Gesellschafter sind gemeinschaftlich zur Geschäftsführung berechtigt und verpflichtet (sofern vertraglich nichts anderes festgelegt wurde).
- Das Gesellschaftsvermögen gehört allen Gesellschaftern zusammen. Folglich kann der einzelne Gesellschafter nur mit Zustimmung aller Gesellschafter über das Gesellschaftsvermögen (das Gesamtvermögen oder Teile davon) verfügen.
- Die GbR erfordert ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen.
- Sofern nichts anderes vereinbart wurde, werden Gewinne und Verluste nach Köpfen, das heißt, unabhängig vom wirtschaftlichen Einsatz der Gesellschafter, verteilt. Deshalb ist es sinnvoll, die Gewinnverteilung vertraglich zu regeln.
- Der Abschluß eines schriftlichen Gesellschaftsvertrags ist zu empfehlen, um Schäden im Falle von Meinungsverschiedenheiten zu vermeiden.

Gründungsmodalitäten GbR:

Aufgrund ihrer einfachen Gründungsmodalitäten ist die BGB-Gesellschaft in Deutschland weit verbreitet.

1. Schritt: Abschluß eines Gesellschaftsvertrags. Hierfür bestehen keine Formvorschriften, ein mündlicher Vertrag gilt also im Prinzip genauso, man sollte zur eigenen



Sicherheit aber immer auf einem schriftlichen Vertrag bestehen. Der Namensgebung ist dabei besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Vorschrift ist, daß mindestens zwei Gesellschafter mit Vor- und Zunamen in der Unternehmensbezeichnung auftauchen. Der Zusatz GbR ist nicht zwingend, aber sinnvoll. Auch bei dieser Rechtsform sind Zusätze wie der Tätigkeitsbereich oder der Etablissement-Name erlaubt. Etwa Unternehmensberatung Maier oder Café Größenwahn.

2. Schritt: Die Gewerbeanmeldung. Wenn Sie eine GbR gründen wollen, kommt es für die weiteren Schritte darauf an, ob Sie einen Handwerksbetrieb, ein Dienstleistungsunternehmen, ein Handelsgewerbe gründen wollen oder ob Sie sich als Freiberufler selbständig machen wollen.

OHG - Offene Handelsgesellschaft

Schließen sich Kaufleute zusammen um gemeinsam ein Handelsgewerbe zu betreiben, dann entsteht (wenn alle unbeschränkt haften) automatisch eine OHG. Sie ist die typische Rechtsform für kleinere und mittlere Unternehmen. Auch Nicht-Kaufleute können heute durch freiwillige Eintragung eine GbR in eine OHG überführen oder sofort eine OHG gründen. Sie haben dann Rechte und Pflichten vollwertiger Kaufleute. Außerdem muß der Zweck der OHG auf den Betrieb eines Handelsgewerbes gerichtet sein.

Vorteile:

- Hohe Kreditwürdigkeit.
- Entstandene Verluste können von den Gesellschaftern noch im gleichen Jahr mit Einkünften aus anderen Einkommensquellen verrechnet werden.

Nachteile:

- Unbeschränkte Haftung mit dem gesamten Privatvermögen der Gesellschafter.



- Die Gesellschafter müssen die Gewinne sofort versteuern, auch wenn diese nicht entnommen, sondern im Betrieb belassen werden.
- Im Vergleich zu Kapitalgesellschaften, wie etwa der GmbH, fallen die zu versteuernden Gewinne häufig höher aus: An Gesellschafter gezahlte Sondervergütungen für der Gesellschaft gewährte Darlehen, vermietete oder verpachtete Wirtschaftsgüter sowie für geleistete Tätigkeiten sind Teil des Gewinns der Gesellschaft,

Besonderheiten:

- Jeder Gesellschafter ist zur Geschäftsführung befugt; der Gesellschaftsvertrag kann die Geschäftsführung auf einzelne Gesellschafter beschränken.
- Die gesetzliche Regelung über die Gewinnverteilung sieht eine Verzinsung der Kapitalanteile der Gesellschafter mit 4 Prozent und eine Verteilung des Restgewinns in gleichen Anteilen vor (nach der Zahl der Gesellschafter). Diese Regelung läßt sich im Gesellschaftsvertrag verändern.

Gründungsformalitäten OHG:

1. Schritt: Der Gesellschaftsvertrag. Der Gesellschaftsvertrag muß zwischen mindestens zwei Personen geschlossen werden. Es ist keine Form vorgeschrieben. Schriftform bietet sich zur Sicherheit der Gesellschafter jedoch an. Die Namensgebung: Die Firma (Bezeichnung) der Gesellschaft kann aus den Namen der beteiligten Personen, dem Unternehmensgegenstand oder einem frei gewählten Begriff („Phantasiefirma“) hergeleitet werden. Notwendig ist nur, daß der Name das Unternehmen zutreffend kennzeichnet, Unterstreichungskraft hat und nicht irreführt. Außerdem muß die Firma den Zusatz „offene Handelsgesellschaft“ oder eine Abkürzung davon enthalten.



2. Schritt: Die Eintragung ins Handelsregister. Besonderheiten: Die Gesellschaft muß ins Handelsregister eingetragen werden. Alle Gesellschafter müssen die OHG beim Registergericht des Firmensitzes ins Handelsregister (Abteilung A) gemeinsam anmelden. Die Unterschriften auf der Anmeldung müssen vorher notariell beglaubigt werden. Die Anmeldung muß Angaben enthalten über Namen, Vornamen, Geburtsdatum und Wohnort jedes Gesellschafters, die Firma und den Sitz der Gesellschaft, den Zeitpunkt des Gesellschaftsbeginns.
3. Schritt: Die Gewerbeanmeldung. Besonderheiten: Anzeigepflichtig sind bei der OHG sämtliche geschäftsführenden Gesellschafter.

KG - Kommanditgesellschaft

Die Kommanditgesellschaft ist mit der OHG eng verwandt. Bei der KG gibt es zwei Arten von Gesellschaftern: die Komplementäre und die Kommanditisten. Komplementäre haften persönlich und unbeschränkt, Kommanditisten nur begrenzt mit ihrer Einlage. Die KG bietet sich dann an, wenn einzelne Gesellschafter nicht die volle Haftung übernehmen möchten und auch keine aktive Tätigkeit in der Gesellschaft anstreben.

Vorteile:

- Hohe Kreditwürdigkeit.
- Entstandene Verluste können von den Gesellschaftern - von den Kommanditisten allerdings nur in begrenztem Umfang - noch im gleichen Jahr mit Gewinnen aus anderen Einkommensquellen verrechnet werden.



Nachteile:

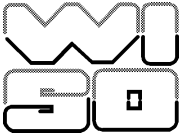
- Komplementäre haften unbegrenzt mit ihrem Privatvermögen für die Schulden der Gesellschaft, Kommanditisten haften nur mit ihrer Geschäfts-Einlage.

Besonderheiten:

- Die Kommanditisten sind von der Geschäftsführung grundsätzlich ausgeschlossen, die Geschäftsführung obliegt den Komplementären.
- Wird der Geschäftsbetrieb aufgenommen, bevor die KG in das Handelsregister eingetragen wurde, haften die Kommanditisten für die in dieser Zeit entstandenen Schulden genauso wie die Komplementäre mit ihrem gesamten Privatvermögen.
- sofern im Gesellschaftsvertrag nichts anderes vereinbart wurde, werden die Kapitalanteile der Gesellschafter mit 4 Prozent verzinst. Der Restgewinn wird unter allen Gesellschaftern im „angemessenen Verhältnis“ verteilt.

WISO-Tip OHG und KG wieder im Kommen: Neue Steuersätze für Unternehmensgewinne und der neue Erbschaftssteuer-Freibetrag für Betriebsvermögen verleihen den Personengesellschaften OHG und KG wieder Attraktivität im Vergleich zur GmbH. Dr. Hans Flick, Steueranwalt aus Bonn, hat an GmbH-Chefs das Motto ausgegeben: „Raus aus der GmbH, rein in die Personengesellschaft“. Die Umwandlung kann sich insbesondere lohnen:

- wenn die GmbH über längere Zeit Verluste schreibt,
- wenn die GmbH ständig hohe Gewinne ausschüttet,
- wenn das Betriebsvermögen besonders hoch ist,
- wenn Sie in absehbarer Zeit Ihr Unternehmen an Ihre Erben übertragen wollen.



Gründungsformalitäten Kommanditgesellschaft:

1. Schritt: Der Gesellschaftsvertrag. Der Gesellschaftsvertrag muß zwischen den Gesellschaftern der KG abgeschlossen werden. Es ist keine Form vorgeschrieben. Schriftform bietet sich zur Sicherheit der Gesellschafter jedoch an. Die Namensgebung: Für die Wahl der Firma (Bezeichnung) der KG gilt im wesentlichen das bereits für die OHG Gesagte. Sie muß außerdem die Bezeichnung „Kommanditgesellschaft“ oder eine allgemeinverständliche Abkürzung davon enthalten.
2. Schritt: Die Eintragung ins Handelsregister. Besonderheiten: Sämtliche Gesellschafter - Komplementäre wie Kommanditisten - müssen die KG beim Amtsgericht im Handelsregister (Abteilung A) zur Eintragung anmelden. Im Gegensatz zur OHG, für die keine Einlagebeträge angegeben werden müssen, ist bei der KG der von den Kommanditisten geleistete Einlagebetrag anzugeben. Erst mit der Eintragung ins Handelsregister beginnt die Haftungsbegrenzung für die Kommanditisten zu wirken: Für vorher abgeschlossene Geschäfte haften sie jedoch voll, wenn den Gläubigern die Haftungsbegrenzung nicht bekannt war.
3. Schritt: Die Gewerbebeanmeldung. Besonderheiten: Anzeigepflichtig sind alle geschäftsführenden Gesellschafter, das heißt, die Kommanditgesellschaft wird von den Komplementär-Gesellschaftern angemeldet.

Stille Gesellschaft

Die stille Gesellschaft bietet die Möglichkeit, sich an dem Unternehmen eines anderen (auch einer Gesellschaft) finanziell zu beteiligen, ohne nach außen hin in Erscheinung zu treten. Dem Inhaber bietet sie eine interessante Finanzierungsalternative, da die Verzinsung des Kapitals vom Unternehmenserfolg abhängt.



Vorteile:

- Geringere Gründungsformalitäten als bei der KG, deshalb in manchen Fällen Alternative zur KG.
- Im Konkursfall wird der stille Gesellschafter wie ein echter, außenstehender Konkursgläubiger behandelt.
- Gute Finanzierungsmöglichkeit für den Geschäftsinhaber, vor allem in Zeiten hoher Zinsen.
- Die Unabhängigkeit des Geschäftsinhabers bleibt erhalten.
- Kapitalrückzahlung erst mit Auflösung der Gesellschaft.
- Anonymität der Beteiligung.

Nachteile:

- Keine Teilung der unternehmerischen Verantwortung.
- nur Kaufleute dürfen stille Gesellschafter aufnehmen.

Besonderheiten:

- Die Geschäftsführung liegt allein beim Inhaber. Dem stillen Gesellschafter stehen nur bestimmte Kontrollrechte zu.
- Stille Gesellschafter sind am Gewinn und, wenn nichts anderes vereinbart ist, auch am Verlust der Gesellschaft beteiligt.
- Freiberufler können keine stille Gesellschaft gründen.
- Da der stille Gesellschafter nicht nach außen hin in Erscheinung tritt, kann er auch nicht in der Firma des Geschäftsinhabers genannt werden.

Gründungsformalitäten stille Gesellschaft:

Die stille Gesellschaft entsteht durch den Abschluß eines Gesellschaftsvertrags. Sinnvollerweise sollte darin festgelegt werden:

- Zweck der Gesellschaft,
- Art der Beteiligung,
- Verteilung von Gewinn und Verlust,
- Prüfungs- und Kontrollrechte des Gesellschafters,
- Auflösung der stillen Gesellschaft.



GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Im Gegensatz zu den Personengesellschaften wie OHG oder KG ist die GmbH eine sogenannte Kapitalgesellschaft. Das bedeutet, die Gesellschafter haften nicht mit ihrem gesamten Privatvermögen für die Verpflichtungen ihrer Firma, sondern nur mit ihrer in die GmbH eingebrachten Einlage. Diese Haftungsbeschränkung macht die GmbH für viele Firmengründer so interessant. Andererseits ist zu bedenken, daß Sie mit dieser Rechtsform für potentielle Geldgeber, wie etwa Banken, weniger kreditwürdig sind. Und gerade die Finanzierungsmöglichkeiten spielen in der Gründungsphase eine entscheidende Rolle. Allerdings hat sich in der Praxis eingespielt, daß sich Geldgeber nicht mit dem Kapital der GmbH als Sicherheit zufriedengeben und insbesondere kleinen Kapitalgesellschaften nur dann Kredite gewähren, wenn eine Absicherung im Privatvermögen der Existenzgründer erfolgt, zumindest durch Gesellschafterbürgschaften zugunsten der GmbH. In bestimmten Situationen haftet sogar der Geschäftsführer für Schulden der Gesellschaft. Anders als bei den Personengesellschaften können bei der GmbH auch Nicht-Gesellschafter die Geschäfte führen. Das kann dann wichtig sein, wenn der Kapitalgeber die notwendigen berufsspezifischen Voraussetzungen nicht erfüllt. Dann kann er einen qualifizierten Geschäftsführer mit der Firmenleitung betrauen.

Vorteile:

- Haftung ist grundsätzlich auf das Stammkapital beschränkt.
- Bei der GmbH sind die Gehälter der geschäftsführenden Gesellschafter und andere Sondervergütungen wie Darlehenszinsen, Miet- und Pachtzinsen, die an Gesellschafter gezahlt werden, als Betriebsausgaben abzugsfähig - soweit sie als angemessen gelten können - und mindern so den Gewinn.
- Ausgeschüttete GmbH-Gewinne bis 6.100 Mark sind als Kapitalerträge steuerfrei (für Ehepaare 12.200 Mark), soweit der Gesellschafter seinen Sparerfreibetrag noch nicht anderweitig ausgeschöpft hat (ab 2000: 3100 Mark bzw. 6200 Mark).



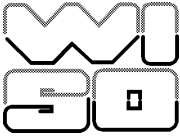
- Geschäftsanteile können vererbt werden.
- GmbH-Geschäftsführer können unter bestimmten Voraussetzungen für sich selbst steuerfreie Pensionsrückstellungen bilden.
- Durch eine geschickte „Ausschüttungspolitik“ kann der Zufluß der GmbH-Gewinne beim Gesellschafter so gesteuert werden, daß starke Einkommensschwankungen vermieden werden. So kann man u. U. Spitzensteuersätze verhindern.

Nachteile:

- Auf einbehaltene Gewinne werden 40 % Körperschaftssteuer erhoben.
- Gewerbesteuer fällt ab der ersten Gewinn-Mark an.
- Die ausschüttbaren Gewinne fallen geringer aus als bei Personengesellschaften.
- Im Gegensatz zu Personengesellschaften, in denen die Gesellschafter entstandene Verluste noch im gleichen Jahr mit Gewinnen aus anderen Einkommensquellen verrechnen können, verbleiben hier Verluste innerhalb der GmbH. Erst wenn die GmbH aufgelöst wird, wirken sich Verluste für die Gesellschafter aus.
- Bankkreditgeber erweitern die Haftung über das Stammkapital hinaus durch Bürgschaften auf die Gesellschafter.

Besonderheiten:

- Die Gesellschaft wird von einem (oder mehreren) Geschäftsführer(n) geleitet, der/die nicht unbedingt Gesellschafter sein muß/müssen. Handwerker ohne Meistertitel können sich mit der GmbH selbständig machen, wenn sie einen Meister einstellen.
- Das Stammkapital der GmbH beträgt mindestens 50.000 Mark, die Stammeinlage pro Gründungsgesellschafter mindestens 500 Mark.
- Die Einlage der einzelnen Gesellschafter kann auch aus Sacheinlagen, wie etwa Autos, Computern, Häusern, bestehen.
- Die Geldeinlagen müssen mindestens in Höhe von jeweils einem Viertel, die Sacheinlagen voll erbracht werden. Insgesamt müssen der Gesellschaft bei einem Stammkapital von 50.000



Mark mindestens 25.000 Mark (Geldeinlagen zuzüglich Sacheinlagen) zur Verfügung gestellt werden, bevor die Gesellschaft zur Eintragung ins Handelsregister angemeldet werden darf.

- Bei der sogenannten „Ein-Mann-Gründung“ durch nur einen Gesellschafter muß für den verbleibenden Restbetrag eine Sicherheit erbracht werden.
- Mit der sogenannten „Ausfallhaftung“ haften die Gesellschafter für nicht vollständig erbrachte Stammeinlagen anderer Gesellschafter.
- Die Geschäftsanteile an der GmbH können verkauft oder vererbt werden.
- Publizitätspflicht: Im Gegensatz zu Personengesellschaften ist die GmbH als Kapitalgesellschaft dazu verpflichtet, neben Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung einen sogenannten Anhang und den Lagebericht zu erstellen. Der Jahresabschluß muß beim Handelsregister eingereicht werden. Der Umfang der Informationspflicht richtet sich nach der Größe der GmbH.

WISO-Tip Neue Gesetze mit GmbH-Nachteilen: Neue Steuergesetze für Unternehmensgewinne und der neue Erbschaftssteuer-Freibetrag für Betriebsvermögen haben die alten Vorteilsrechnungen durcheinandergebracht: Jahrzehntelang galt die GmbH als steuergünstige Rechtsform. Mehr als 500.000 Unternehmen haben sich so organisiert. Sie alle müssen jetzt neu kalkulieren. Denn: GmbH-Chefs zahlen für ihre Gewinnanteile nach wie vor bis zu 53 Prozent Einkommensteuer. In 2000/01 wird dieser Steuersatz auf 51, ab dem Jahr 2002 auf 48,5 Prozent gesenkt. Inhaber von Personengesellschaften und Einzelunternehmer zahlen ab 1999 höchstens 45, ab dem Jahr 2000 43 Prozent. GmbHs profitieren nicht von den Erleichterungen bei der Gewerbesteuer. Der Freibetrag von 48.000 Mark und der ermäßigte Staffeltarif (Gewinn bis 144.000 Mark) gelten nur für Personengesellschaften (etwa OHG, KG, GmbH & Co. KG) und Einzelfirmen. Für GmbH-Anteile von bis zu 25 % am Nennkapital gibt es keinen Erbschaftssteuer-Freibetrag (500.000 Mark) für Betriebsvermögen. Das verteuert u.U. den Generationswechsel in der Familien-GmbH.



WISO-Tip Feuerzauber: Markus Katterle, 33, und Andreas Korth, 31, haben eine äußerst ungewöhnliche Marktnische entdeckt. „China ist der Geburtsort des klassischen Feuerwerks. Seit dem 17. Jahrhundert fasziniert dieser Feuerzauber auch in Europa jung und alt. Doch Innenraum-Feuerwerke haben erst wir bekannt gemacht“, beschreibt Andreas Korth sein Konzept. Vor 10 Jahren hatte er mit Markus Katterle die zündende Geschäftsidee. Damals arbeiteten die beiden Existenzgründer als Requisiteure am Bielefelder Stadttheater. Korth: „Regisseure wollen immer was Besonderes.“ Doch Feuer, Rauch und funkensprühende Kometen auf der Bühne, das erschien den Kreativen damals dann doch unmöglich. Doch die Aufgabe fesselte sie. Und schon bald fanden sie in USA die geeigneten Produkte. Der Grundstein für das Unternehmen Flash Art war gelegt. Der Erfolg blieb nicht aus und war fast so kometenhaft wie der Aufstieg ihrer Raketen. Im Jahr 1992 lag ihr Umsatz bei 1,8 Millionen Mark. Ein Erfolg, der Mut macht. Denn die Jungunternehmer hatten beim Start Null Mark Startkapital. Während sie im ersten Jahr noch parallel im Theater weiterarbeiteten, investierten sie jeden verdienten Pfennig sofort wieder in die Firma. 1990 war schließlich die Zeit für den Umstieg von der Mini-Firma in der Rechtsform einer GbR zu „etwas Richtigem“ (Korth) gekommen. Während die Rechtsform der GbR den Existenzgründern den Vorteil bot, sie mit ganz wenig Gründungsaufwand zu belasten, war drei Jahre nach der Gründung der Zeitpunkt gekommen, dem Unternehmen eine professionellere Form zu geben. Im April 1990 wurde Flash Art als GmbH ins Handelsregister des Amtsgerichts eingetragen. Damit war für die beiden Existenzgründer der Weg frei geworden, auch größere Projekte zu realisieren, aber die finanzielle Haftung dennoch zu beschränken. Heute gehören Korth, Katterle und ihre Mitarbeiter zu den anerkannten Anbietern von Feuerzauber. In ihrer Referenzliste findet sich die Crème de la Crème deutscher Unternehmen: vom Leverkusener Chemie Giganten Bayer, über BMW, Bertelsmann bis hin zum Modemann Joop. „Das war nur möglich, weil wir unser Unternehmen im Laufe der Zeit absolut professionalisiert haben“, so Katterle. Und da gehört eben auch die angemessene Rechtsform dazu.



Gründungsformalitäten GmbH:

Die Gründung einer GmbH ist wesentlich aufwendiger als die Gründung anderer Rechtsformen. Bis die GmbH durch die Handelsregistereintragung rechtsfähig wird, kann rund ein halbes Jahr vergehen, bis dahin wird die in Gründung befindliche GmbH wie eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts behandelt. Eine GmbH kann für nahezu jeden Zweck errichtet werden. Auch eine Ein-Mann-GmbH ist möglich.

1. Schritt: Notarieller Gesellschaftsvertrag (Satzung). Wenn ein oder mehrere Gesellschafter beschließen, eine GmbH zu gründen, müssen sie zunächst einen Gesellschaftsvertrag abschließen, der mindestens folgende Punkte regelt:

- den Gegenstand des Unternehmens,
- den Firmennamen und den Sitz der Gesellschaft,
- die Höhe des eingebrachten Stammkapitals aller Gesellschafter,
- den Betrag, der von jedem Gesellschafter als Stammeinlage geleistet wird.

Das GmbH-Gesetz schränkt die Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags ein, zudem muß dieser notariell beurkundet und von jedem Gesellschafter unterschrieben werden.

Namensgebung: Der Firmenname der GmbH kann eine Sach- oder Personenfirma sein. In allen Fällen muß der Zusatz „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ oder eine Abkürzung davon enthalten sein. Auch eine gemischte Firma (Gegenstand und Personenname) ist zulässig. Beispiele: Mototreff GmbH, Melcher GmbH, Reisebüro Strohut GmbH).



2. Schritt: Eintragung ins Handelsregister. Die GmbH muß bei dem Amtsgericht, in dessen Bezirk sie ihren Sitz hat, ins Handelsregister (Abt. B) eingetragen werden. Die Anmeldung darf erst dann erfolgen, wenn auf jede Stammeinlage ein Viertel der Summe bereits eingezahlt wurde. Für die Eintragung ins Handelsregister meldet der Geschäftsführer unter Vorlage des Gesellschaftsvertrags die GmbH beim zuständigen Amtsgericht an. Nach Prüfung der Unterlagen und einer Stellungnahme der IHK wird die Eintragung durch den Registerrichter angeordnet und im Bundesanzeiger und in anderen Zeitungen veröffentlicht.

3. Schritt: Gewerbeanmeldung.

Besonderheiten:

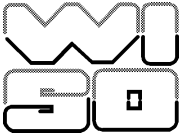
Bei der GmbH ist der Geschäftsführer beim Gewerbeamt anzeigepflichtig.

GmbH & Co. KG

Die GmbH & Co. KG vereint Vorteile von Kapital- und Personengesellschaften in einer Rechtsform: die beschränkte Haftung der GmbH und die Vorteile der KG als Personengesellschaft. Allerdings ist ihre Konstruktion sehr komplex und aufwendig und daher für Existenzgründer, die völlig am Anfang stehen, nicht unbedingt zu empfehlen.

Vorteile:

- Die volle persönliche Haftung aller beteiligten Personen wird ausgeschlossen; die Komplementär-GmbH haftet unbeschränkt mit ihrem Gesellschaftsvermögen.
- Die Geschäfte führt die GmbH und damit deren Geschäftsführer: Dadurch besteht die Möglichkeit, daß Nichtgesellschafter die Geschäftsführung übernehmen.



- Etwaige Verluste können von den Kommanditisten noch in der gleichen Periode mit Einkünften aus anderen Einkommensarten ausgeglichen werden, sofern die Kommanditisten genügend Einlagen geleistet haben.

Nachteile:

- Aufwendige Gründungsformalitäten.
- Sowohl für die KG, als auch für die GmbH ist eine eigene getrennte Buchführung erforderlich. Durch die zwei getrennten Buchführungen entstehen erhöhte Kosten für doppelte Abschlußarbeiten.
- Die Gehälter von geschäftsführenden Gesellschaftern sind bei der GmbH & Co. KG nicht als Aufwendungen abzugsfähig. Als Bestandteil des Gewinns gehen sie in die Berechnung der Gewerbeertragsteuer ein.

Besonderheiten:

- Die Stammeinlage der Komplementär-GmbH muß mindestens 50.000 Mark betragen.
- Die GmbH & Co. KG wird wie eine Personengesellschaft besteuert.
- Die GmbH & Co. KG wird durch die Komplementär-GmbH vertreten, diese wiederum durch ihre Geschäftsführer.

Gründungsformalitäten GmbH & Co. KG

Wird die Gesellschaft ganz neu ins Leben gerufen, muß zunächst eine GmbH gegründet werden (siehe Formalitäten zur Gründung einer GmbH), die wiederum nach der Eintragung ins Handelsregister eine Kommanditgesellschaft gründet. Namensgebung: Die Firma muß den Zusatz „GmbH & Co. KG“ enthalten. Der Name ergibt sich in der Regel aus dem Namen der Komplementär-GmbH. Wird die Gesellschaft in das gleiche Handelsregister wie die Komplementär-GmbH eingetragen, muß sich die Firma deutlich von der Firma der Komplementär-GmbH unterscheiden.



1. Schritt: Abschluß einer Satzung für die Komplementär-GmbH und eines Gesellschaftsvertrages für die Kommanditgesellschaft. Dies erfolgt meist in einer Sitzung beim Notar. Details lesen Sie bitte im Kapitel über die GmbH nach. Einziger Unterschied ist die Aufnahme eines oder mehrerer Kommanditisten.
2. Schritt: Eintragung ins Handelsregister.

WISO-Tip Isletme Sahibi: „Isletme Sahibi“- das heißt auf türkisch soviel wie „Firmenchef“ - wie die 34jährige Aynur Koc aus Duisburg. Sie hat 1995 ihr PR- und Werbebüro eröffnet, und die Signale stehen auf Erfolg. Sie erledigt die Pressearbeit für deutsche und türkische Firmen, gibt einen zweisprachigen Kalender heraus und schöpft dabei aus ihrer Lebenserfahrung: „Ich kanalisire meine Lebenserfahrungen in beiden Kulturen und mache das Beste daraus.“ Über 38.000 türkische Selbständige gibt es mittlerweile in der Bundesrepublik. Längst werden die Kebab-Buden in den Hintergrund gedrängt. Zählungen haben ergeben, daß die Neugründer in über 50 Branchen tätig sind. So wie Kaya Tiglioglu, der in Berlin eine Fensterbaufirma mit 60 Mitarbeitern, fifty-fifty Türken und Ostdeutsche, betreibt. Längst mischen Türken auch in High-Tech-Branchen mit, so ist die modernste Zeitungsdruckerei in türkischer Hand.

Partnerschaftsgesellschaft

Seit 1.7.1995 steht für Freiberufler eine neue Gesellschaftsform zur Verfügung, die Elemente der BGB-Gesellschaft und der OHG vereint. Die Partnerschaftsgesellschaft (PartG) ist speziell auf Freiberufler zugeschnitten; nur wer zu den Freiberuflern zählt, darf eine Partnerschaftsgesellschaft gründen. Für die Gründung einer Partnerschaftsgesellschaft gibt es jedoch keinen rechtlichen Zwang. Freiberufler können auch nach wie vor die BGB-Gesellschaft oder eine GmbH gründen.



Vorteile:

- Kein Mindestkapital nötig.
- Wenig Formalitäten, Gesellschaftsvertrag muß nicht notariell beurkundet werden.
- Geringe Gründungskosten.
- Keine Buchführungs- und Bilanzierungspflicht; einfache Einnahme-Überschuß-Rechnung genügt.
- Der Tod eines Partners löst die Partnerschaftsgesellschaft nicht automatisch auf.
- Die Partnerschaft ist nicht körperschaft- oder gewerbesteuerpflichtig.
- Anders als bei der BGB-Gesellschaft kann bei der PartG die Haftung für Fehler bei der Berufsausübung auf den jeweils Handelnden beschränkt werden.

Besonderheiten:

- Das Vermögen der Partnerschaftsgesellschaft gehört allen Partnern zusammen. Jeder Partner ist Eigentümer des gesamten Gesellschaftsvermögens. Kein Partner kann über seinen Anteil alleine verfügen.
- Die PartG ist rechtlich selbständig und daher Trägerin von Rechten und Pflichten.
- Jeder Partner muß Geschäftsführer sein können. Jeder Partner ist grundsätzlich allein zur Führung sämtlicher gewöhnlicher Geschäfte berechtigt, es sei denn, der Partnerschaftsvertrag sieht etwas anderes vor.
- Kein Partner darf gleichzeitig in einem anderen Unternehmen mitarbeiten, es sei denn, der Partnerschaftsvertrag sieht etwas anderes vor.

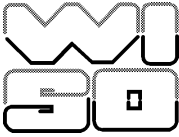


Gründungsformalitäten Partnerschaftsgesellschaft:

Für die Gründung einer PartG sind mindestens zwei Personen notwendig.

1. Schritt: Der Gesellschaftsvertrag. Besonderheit: Der Gesellschaftsvertrag der Partnerschaftsgesellschaft bedarf der Schriftform. Der Vertrag muß mindestens folgende Angaben enthalten:
 - den Namen und den Sitz der Partnerschaft,
 - den Namen und Vornamen sowie den in der Partnerschaft ausgeübten Beruf und den Wohnort jedes Partners,
 - den Gegenstand der Partnerschaft. (Außerdem sollte die Höhe der Einlagen, die Gewinn- und Verlustverteilung und das Ausscheiden eines Partners geregelt werden. Namensgebung: Besonderheiten: Der Name der Partnerschaftsgesellschaft muß mindestens den eines Gesellschafters, den Zusatz „und Partner“ oder „Partnerschaft“ sowie die Berufsbezeichnungen aller in der Gesellschaft vertretenen Berufe enthalten. Bei großen Partnerschaften kann dies zu einem langen Namen und ausführlichen Briefkopf führen. Beispiel: Müller, Mayer, Schmitt Partnerschafts-Gesellschaft - Diplom-Betriebs- und Volkswirte, Diplom-Kaufmann. Der Name der PartG stellt jedoch keine Firma dar, denn eine Firma ist nur der Name, unter dem im Handelsrecht ein Kaufmann seine Handelsgewerbe betreibt.
2. Schritt: Eintragung. Die Partnerschaft muß notariell beurkundet werden. Der Notar meldet die Partnerschaft beim zuständigen Partnerschaftsregister an.

WISO-Tip Eintragung ins Partnerschaftsregister: Wie bei der GmbH wird die Partnerschaft erst mit ihrer Eintragung ins Register wirksam. Wird die Gesellschaft schon vor ihrer Eintragung geschäftlich tätig, gilt sie in dieser Zeit als BGB-Gesellschaft. Damit besteht in jedem Fall eine gesamtschuldnerische Haftung im Außenverhältnis.



Gründungsinvestitionen und Grundsätze der Finanzierung

Ab sofort wird gerechnet. Die Geschäftsidee und die Vor-Wahl der geeigneten Rechtsform müssen jetzt in ein betriebswirtschaftliches Zahlenkorsett umgesetzt werden. Jede Idee muß jetzt mit Zahlen unterfüttert, jede Hoffnung mit Kalkulation gestützt werden. So gehen Sie vor:

- Kernstück dieses Moduls ist ein Tabellenkalkulationsprogramm, mit dem Sie Ihre Investitionen für die Gründung ermitteln können.
- So ermitteln Sie Ihren Kapitalbedarf für die Gründung.
- Checken Sie durch, ob Ihre erste Kalkulation nicht verbessert werden könnte.
- Wenn Sie ein bestehendes Unternehmen kaufen wollen, klicken Sie das Sonderprogramm „Betriebsübernahme“ an.
- Überprüfen Sie alle Argumente, die beim Kauf eines Unternehmens überprüft werden müssen.
- Lernen Sie zunächst einige wichtige Begriffe kennen, die für die Gründung und Finanzierung Ihres Unternehmens von zentraler Bedeutung sind.

Gilbert Tolon-Martin (siehe Kapitel 3.2) will groß einsteigen - den meisten Handwerkern, das hat er noch als Angestellter beobachtet, geht schnell die Luft aus, wenn es um größere Aufträge geht. Sie nehmen daher nur kleinere Aufträge bis DM 50.000,- an. Gilbert Tolon-Martin will größer einsteigen - bei größeren regionalen Metallbaubetrieben und Aluminium-Fassadenherstellern sowie Herstellern von Aluminium-Bauelementen. Firmenfahrzeuge sollen ein einheitliches Aussehen, ein Firmenlogo erhalten. Sie bewähren sich später als Werbeträger. Alle Mitarbeiter erhalten einheitliche Arbeitsanzüge, um das Auftreten der Firma zu verdeutlichen, ein einheitliches Firmenbild zu vermitteln. Eine Schlosserei wird projektiert; sie soll für die eigenen Montagetrupps arbeiten, erste eigene



Produkte herstellen, aber auch Auftragsspitzen im Produktionsbereich der Auftraggeber auffangen helfen. Recherchen ergeben: Die Auslastung im Baugewerbe und speziell im Fassadenbau und Metallbau ist hoch, der Auftragsbestand reicht noch für zwei Monate. Die vorhandenen Baufirmen verstärken den Abbau eigener Mannschaften und die Auslagerung von Aufträgen. Die Marktchancen für den Newcomer sind also bestens. Zusammen mit einer Bank werden genaue Finanzierungskonzepte ausgearbeitet. Auch hier ist das Auftreten wichtig: Papiere und Zahlen müssen präsent, korrekt und vollständig sein. Entscheidend ist die genaue Beschreibung dessen, was das neue Unternehmen für seinen Start an Immobilien, Bauten, Maschinen und Ausrüstung benötigt. In einem ersten Anlauf geht es darum, die Gründungsinvestitionen zu ermitteln und den Kapitalbedarf festzustellen. Ermitteln Sie Ihr Anlage- und Umlaufvermögen, Ihre Gründungskosten, den richtigen Finanzierungsmix.

Wie immer sind am Anfang die Wünsche größer als das Machbare. Viele Jungunternehmer scheitern an überzogenen Wünschen, was die Größe, Vollständigkeit und Neuwertigkeit der Ausstattung betrifft. Diese Anfangsvorstellungen müssen mit den vorhandenen Finanzierungsmitteln und mit der erwarteten Ertragslage verglichen werden. Zunächst muß geprüft werden, welche Investitionen für das Unternehmen unbedingt notwendig sind oder wo gespart werden kann, wo es Alternativen zu den ersten Ansätzen gibt. Doch auch zu sparsames Auftreten würde sich später rächen: Fehlen wichtige Maschinen, Ausrüstungen, Büro(s) oder hat man einfach zu viele lästige Details übersehen, muß später nachfinanziert werden. Gerade der erste Auftritt eines Unternehmens ist prägend: Wer da zu mickrig daherkommt, hat ebenso verloren wie derjenige, der sich durch protziges Auftreten um den Kredit bei Kunden und den Banken bringt. Und nichts darf übersehen werden - auch Kleinvieh macht bekanntlich Mist. Vor der Größe der Aufgabe übersehen viele Existenzgründer, daß auch vielerlei Kleinzeug für das Funktionieren eines Unternehmens notwendig ist - Telefon und Pausen-



räume, Ersatzteile und kleine Werkzeuge - diese Positionen können sich sehr schnell zu beachtlichen Größen addieren. Dann kann sehr schnell das gesamte ursprüngliche Anfangskonzept aus dem Gleichgewicht kommen.

Checkliste 10: Anlage- und Umlaufvermögen

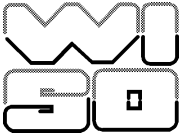
Die Checkliste Anlage- und Umlaufvermögen hilft, nichts zu vergessen, die wichtigsten Positionen zu ermitteln und Alternativen zu bewerten:

- Brauche ich diese Maschine/Gebäude schon zur Gründung meines Unternehmens, oder kann ich die Anschaffung hinauszögern?
- Muß ich diese Anschaffung per Kauf tätigen, oder gibt es auch Möglichkeiten wie:
 - Gebrauchtkauf,
 - Miete,
 - Mietkauf (Leasing),
 - Maschinenringe in Genossenschaften?
 - Kann ich Gebäude pachten statt kaufen / bauen?
 - Habe ich mich bei dem Hersteller von Maschinen danach erkundigt, ob diese auch zur Miete zu bekommen sind?
- Sind alle notwendigen Umbauten und Anpassungen unter der Position Grundstück, Gebäude, Mieträume erfaßt (z. B. Planung, Bau-Abnahme, Renovierung, Tapezieren, Alarmanlage, Wechselsprechanlage, Rauch- und Feuermelder, Zahlungen für bereits installierte Einrichtungen...)?
- Müssen die Umbauten so aufwendig sein, oder geht es einfacher?
- War ich bei der Planung meiner Umbauten zu vorsichtig, und habe ich unterschätzt, daß ein guter Auftritt gerade für den Anfang wichtig ist?
- Habe ich wirklich genau und vollständig alle notwendigen Anschaffungsgegenstände geplant - für ein Ladenlokal z. B.:



- Regale und Verkaufsstände,
- Beleuchtung,
- Kassentheke,
- Spiegel und Umkleieräume,
- Computer für Lagerverwaltung und Buchführung,
- Büro und Büroeinrichtung, Telefax, Telefon (auch Kleinmaterial)?
- Ist der Bau/Kauf von Gebäuden richtig? Schließlich binden Sie dadurch große Mengen Kapital (hohe Fixkostenbelastung).
- Bitte denken Sie auch an Posten, die gerne zum „Kleingedruckten“ zählen: Provisionen, Planungskosten, Transportkosten, Anfahrsgebühren, Begutachtungskosten, Makler, Architekten, Unternehmensberater usw.
- Ist es sinnvoll, Teile der betrieblichen Leistung selbst zu erbringen, oder kann ich andere Unternehmen damit beauftragen und damit Anfangskosten sparen? Beispiele:
 - Brauche ich einen eigenen Lieferwagen, oder kann ich auf eine Spedition ausweichen?
 - Brauche ich eine eigene Lagerhalle, oder ist es für den Anfang besser, bei einem Lagerhausunternehmen aufzubewahren?

WISO-Tip Schnäppchenmarkt: Bei Industrie-Auktionen können Sie oft edelste und beste Büro- und Firmenausstattungen erstehen, wenn Sie sich schnell entscheiden. Lieber gut gebraucht gekauft als teuer neu. Von der Büroausstattung bis hin zur kompletten Fertigungsanlage gibt es tolle Anlagegüter billiger bei Industrie-Auktionen - was des einen Pleite, ist des anderen Neuanfang. Aber: Gekauft ist gekauft, Probelauf nicht möglich, es gilt, schnelle Entscheidungen unter Unsicherheit sachgerecht zu treffen. Hauptanbieter für Industrie-Auktionen ist z. B. die Firma Angermann-Auktion, die unter Tel.: 040 / 34 91 40 Auskunft über die nächsten Termine erteilt; oder Industrie-Rat Hamburg, 040 / 25 71 72, oder Karner & Partner, Tel. 06136 / 5076.

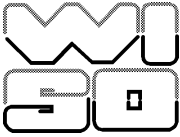


- Brauche ich so ein großes Lager, oder kann ich es durch ein beschleunigtes Bestellwesen auch schaffen, das Lager zu verkleinern?
- Überprüfen Sie diese Entscheidungen nach dem ersten „Probelauf“ noch einmal. Und zwar unter folgenden Gesichtspunkten:
 - Mein Eigenkapital reicht nicht oder nur sehr knapp. Kann ich es schonen, indem ich statt Kauf auf Miete oder Leasing übergehe, obwohl der Mietpreis vielleicht deutlich höher ist?
 - Oder umgekehrt: Ich habe noch jede Menge überschüssiges Eigenkapital. Ist es nicht rentabler, Teile des Anlagevermögens zu kaufen, statt zu leasen?
 - Habe ich auch berücksichtigt, daß jedes Unternehmen Geld auf dem Giro-Konto und in der Kasse braucht, um Lieferanten, Mitarbeiter, Reklamationen und unvorhergesehene Ereignisse bezahlen zu können?
 - Habe ich hier wirklich einen Betrag eingesetzt, der groß genug ist, um auch Eventualitäten zu überbrücken?
 - Meine Kunden werden nicht alle sofort bezahlen. Habe ich Reserven eingesetzt, um Forderungen aus Lieferungen und Leistungen meines Unternehmens bei zögerlichen Schuldnern überbrücken zu können?
 - Ist eine eiserne Reserve da, wenn mal nicht alles so klappt, wie es soll, und zwar:
 - wenn eine Maschine ausfällt,
 - ein Kunde nicht zahlt,
 - ein Unglück geschieht,
 - ich den Laden wegen Krankheit eine Woche schließen muß?
- Jeder erfolgreiche Unternehmensstart braucht eine mehr oder weniger lange Vorlaufphase - eine Zeit, in der noch keine Mark verdient wird, aber schon viel Geld ausgegeben werden muß. Berücksichtigen Sie folgende Faktoren:



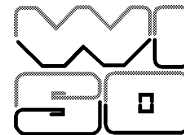
- Ihren Verdienstausschlag bis zu dem Zeitpunkt, an dem der Laden läuft.
- Werbung, Werbung, Werbung. Sie muß meist schon vor der Geschäftseröffnung beginnen und muß in der ersten Phase besonders intensiv sein. Das kostet:
 - Telefon, Porto, Fax usw.
- Zinsen, Provisionen, Gebühren vor der Geschäftseröffnung,
- Fahrtkosten, Bewirtung,
- Löhne vor der Eröffnung, z. B. für die Vorbereitung, Maschinenaufbau, Dekoration.
- Löhne und Gehälter vor der Eröffnung.
- Wenn zu erwarten ist, daß in den ersten Wochen und Monaten noch keine umfangreichen Einnahmen entstehen, bis mein Unternehmen am Markt bekannt ist - sollte ich nicht vorsichtshalber auch den Aufwand für diese Zeit unter den Gründungskosten berücksichtigen?

FAZIT: Die Ermittlung der gleichermaßen notwendigen wie hinreichenden Investitionen ist mühsam. Schließlich öffnet sich die Spanne der Möglichkeiten von Kauf, Mietkauf, (siehe auch Abschnitt „Ausweg Leasing“), Gebrauchtkauf bis hin zum Outsourcing. Im Widerspruch stehen dabei häufig Ertragsmoment und Liquiditätsmoment: So mag der Kauf oft die profitablere Lösung sein, aber wer zu wenig Kapital hat, muß auf einen anderen Weg ausweichen. In jedem Fall sollten Sie mit Hilfe der Checkliste die möglichen Alternativen immer wieder durchspielen. Lassen Sie sich Zeit beim Durchchecken. Dazu können Sie diese Checkliste später in den Gründungsordner übernehmen und ausdrucken lassen. Sie dient dann als Grundlage für Ihr Gespräch, wenn Sie mit Geschäftspartnern und der Bank über Ihr Gründungsvorhaben sprechen.



WISO-Tip Heiße Fühler: Ein anspruchsvolles Konzept: „Entwicklung, Fertigung und Vertrieb von berührungsloser Temperaturmeßtechnik“, so lautet das Unternehmenskonzept von Dr. Ing. Ulrich Kienitz und Dr. rer. nat. Günter Zech, beide jetzt Geschäftsführer der Raytek GmbH in Berlin. Von Kurzarbeit und Entlassung bei ihrem bisherigen Arbeitgeber bedroht, gründeten sie diese erfolgreiche High-Tech-Firma. Doch trotz steigender Aufträge und sichtbaren Geschäftserfolgs ist das Unternehmen sehr bald vom Ende bedroht: Für die Expansion wird Kapital gebraucht, und zwar mehr als ursprünglich angenommen. Die zunehmende Schuldenlast verunsichert die Banken. Die Kontokorrent-Linien werden gekündigt. Mittelfristige Kredite, die das Unternehmen zunehmend brauchte, sind nicht erhältlich. Das Unternehmen steht vor dem Aus, obwohl die Aussichten eigentlich glänzend sein müßten. Als Ausweg finden sich zusätzliche Darlehen der Gesellschafter und Stammkapitalerhöhung. Auch der Sonderfondskredit des Landes Berlin hilft. Der Liquiditätsengpaß kann noch einmal überwunden werden.

Das Beispiel zeigt, daß Unternehmenserfolg und Finanzierung durch die Banken nicht immer zusammengehören müssen. Falsche Finanzierung kann sehr schnell zum Ende eines an sich erfolgreichen Unternehmens führen. Das folgende Kalkulationsprogramm hilft Ihnen in mehreren Schritten, Ihr notwendiges Anlage- und Umlaufvermögen sowie die Startkosten zu ermitteln. So entsteht die auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Gründungsbilanz. Diese bringt gewissermaßen Ihre erste Planung mit Hilfe der Checkliste in eine kaufmännische Form. Auf den folgenden Seiten finden Sie den Aufbau des Formulars, das Sie auf dem Bildschirm mit den Daten Ihres Unternehmenskonzepts auffüllen sollten. Besonders berücksichtigt wurden dabei die Startkosten - der höhere Aufwand, der insbesondere bei Neugründungen anfällt. Wichtig dabei für Ihre steuerliche Vorbereitungen: Diese Überlegungen sollen den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Gründungskonzepts erarbeiten. Die Kalkulationshilfen orientieren sich dabei aber nicht an den Vorschriften des Steuerrechts, den Bilanzierungsvorschriften usw. Gleichwohl können die Grunddaten, mit Ausnahme der nicht aktivierungsfähigen Startkosten, in die Steuerbilanz übernommen werden.



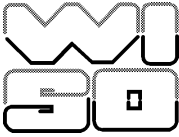
Berechnungsformular Anlage- / Umlaufvermögen und Startkosten:

Berechnungsformular Anlagevermögen:

Grundstück und Gebäude	
Kaufpreis für Betriebsgrundstück	
Vermessung	
Notar	
Grunderwerbssteuer	
Sonstige Beschaffungsaufwendungen	
Planungsaufwand für Gebäude	
Herstellungsaufwand für Gebäude, oder Aufwand für Umbau und Ausbau	
Feste Ladeneinrichtung	
Einrichtung für Lager, Maschinen und Anlagen	
Anschaffungspreis für Maschinen, Geräte und sonstige technische Anlagen und Einrichtungen	
Aufwand für Installationen und Inbetriebnahme dieser Anlagen	
Anschaffungspreis für Fahrzeuge usw.	
Büroeinrichtung, Computer	
Weitere langfristige gebundene Aufwendungen für Ihre spezielle Geschäftsidee.	

Berechnungsformular Umlaufvermögen:

Liquide Mittel (Bank, Kasse, Postgiro)	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
Vorratsvermögen: Roh- /Hilfs- und Betriebsstoffe	
Lager: Handelsware, halbfertige und fertige Erzeugnisse	



Langfristig gebundene Aufwendungen für Ihre spezielle Geschäftsidee.

Startkosten

Viele Kosten fallen gerade wegen und bei der Neugründung eines Unternehmens an - alteingesessene Unternehmen haben diese irgendwann in grauer Vorzeit überlebt. Korrekterweise sollen diese Kosten der Geschäftseröffnung zum erweiterten Umlaufvermögen oder Umlaufvermögen II hinzugezählt werden. Derartige Kosten der Geschäftseröffnung sind insbesondere:

Berechnungsformular Startkosten (Umlaufvermögen II):

Werbung	
Löhne, Gehälter, Verdienstausschlag vor der Eröffnung	
Provisionen	
Versicherungen	
Miete vor Eröffnung	
Reserve für Lebensunterhalt	
Büromaterial-Erstausrüstung	
Beratungskosten für die Gründung (Steuerberater, Existenzgründungsberater)	
Weitere kurzfristig gebundene Aufwendungen für Ihre spezielle Geschäftsidee	

Und das ist Ihr Investitionsbedarf bei der Geschäftsgründung:

Anlagevermögen
+ Umlaufvermögen 1
+ Umlaufvermögen 2

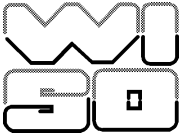
= Investitions-/Kapitalbedarf der Geschäftsgründung



Sie haben nun Ihren Kapitalbedarf möglichst genau ermittelt. Jetzt geht es darum, den Kapitalbedarf zu finanzieren. Noch sollten Sie an dieser Stelle allerdings nicht zur Bank gehen. Sie müssen sich zunächst über die Grundbegriffe und Grundprobleme klar werden, damit sie am Tage des ersten Gesprächs fit in allen Fragen sind.

WISO-Tip Richtige Finanzierung: Achtung: Die falsche Finanzierung ist eine der Hauptursachen für das Scheitern von Existenzgründern! Ohne richtige Finanzierung hat die beste Geschäftsidee keinen Erfolg!

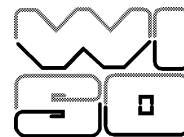
WISO-Tip 1x1 zum Erfolg: Ralph Dommermuth ist alles andere als bescheiden. „Jede Menge Geld“ wollte er immer schon verdienen, und ohne Ferrari ist ihm alles nichts. Sein Ziel hat er erreicht: Seine „1&1 EDV Marketing GmbH“ ist eines der Super-Unternehmen im Markt. Zunächst verdiente er sich eine goldene Nase im Vertrieb von IBM-PCs, das war Mitte der 80er Jahre. Aber das Geschäft mit diesen Kisten begann sich doch sehr schnell zu normalisieren. „Das war der Zeitpunkt für eine Neuorientierung.“ Dommermuth erkannte, daß es viele Programme gibt, daß aber viele der Anbieter zu klein waren, um mit genügend Marketing-Power an die Endverbraucher heranzukommen. Dommermuth gründete mit einem Partner Mitte 1988 seine 1&1 und organisierte eine Software-Börse mit 700 Software-Lösungen. Dafür warb er breit mit Anzeigen und Mailings. Resultat: Er konnte Kunden an die Software-Häuser weiterleiten, und zwar bald schon jede Menge. Gemeinschaftsmessestände auf der CeBIT und andere Marketing-Maßnahmen runden sein Angebot ab. Mittlerweile ist einer seiner Hauptkunden der Telefon-Gigant Telekom. Für die Telekom vermarktet Dommermuth BTX, Dategate und T-Online. Dazu bringt er Programmanbieter und Technik zusammen, bündelt neue Angebote, wirbt aggressiv dafür, gestaltet auch die Technik der altmodischen Dienste um, verscheuert Modems und PCs an die, die an den Dienst wollen, um in der Datenwelt zu surfen, aber den Weg zum Fach-



händler scheuen. Der Erfolg: Die Telekom freut sich über ein endlich rapide wachsendes Geschäft. Dommermuth beschäftigt, gerade 8 Jahre nach der Firmengründung, über 200 Mitarbeiter bei rund 50 Millionen Umsatz. Es ist die Success-Story eines erfolgreichen Superverkäufers: Technik-Fans und -Freaks gibt es genug und, wie auch schon in anderen Beispielen gezeigt, eine lahme Behörde, in diesem Falle die Telekom, die nur darauf wartet, daß ein smarterer Geschäftsmann ihr Geschäft macht. Ansätze, technische Lösungen zu vermarkten, gibt es mittlerweile viele. Aber noch mehr Schätze in den Labors warten darauf, vermarktet zu werden. Dazu gehört allerdings ein genaues Verständnis von Marketing - und der Mut, auf den gerade aktuellen Zeitgeist, den Trend zu setzen. Trendhopper Dommermuth hat zunächst auf den PC, dann auf die Vermarktung von Software und schließlich auf die On-line-Begeisterung gesetzt. Nicht nur das Erkennen von Trends gehört zu seinem Erfolgsrezept, sondern auch die Fähigkeit, rechtzeitig auf Neues umzusteigen.

Grundsätze der Finanzierung

Anlage- und Umlaufvermögen müssen unterschiedlich finanziert werden. Wegen seiner langfristigen Bindung an den Betrieb ist es optimal, das Anlagevermögen aus eigenen Mitteln finanzieren zu können - also aus Ihrem in Modul 1 bereits ermittelte Vermögen an Eigenkapital. Wegen seiner kurzen Verweilzeit im Betrieb kann dagegen das Umlaufvermögen mit Fremdkapital finanziert werden, also z. B. durch Bankkredite. So lautet die goldene Finanzierungsregel: Anlagevermögen ist durch Eigenkapital, eigenkapitalähnliches Kapital und langfristiges Fremdkapital, Umlaufvermögen durch kurzfristigeres Fremdkapital (Betriebsmittelkredite der Hausbank und Lieferantenverbindlichkeiten) zu finanzieren. Ein Beispiel mag das Risiko verdeutlichen: Angenommen, Gründer Gustav Schnellschuß kauft eine Maschine (=langfristig gebundenes Anlagevermögen) für seine Tischlerwerkstatt im Wert von 280.000,- mit einem Kredit, den ihm die Bank für ein Jahr einge-



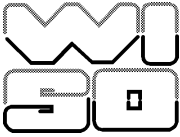
räumt hat. Nach einem Jahr muß Gustav Schnellschuß diesen Kredit zurückzahlen. Da er keine andere Möglichkeit sieht, verkauft er die Maschine, obwohl er sie für seinen Betrieb unbedingt braucht.

Das Programm vergleicht nun Ihren Eigenkapitalbedarf mit dem in Modul 1 ermittelten Vermögen an Eigenkapital:

Berechnungsformular Gründungsbilanz:

Aktiva	Passiva
Eigenmittel I	
+ Eigenmittel II	
+ Teilhaberkapital	
Anlagevermögen	= Eigenkapital
+ Umlaufvermögen 1+2	+ Fremdkapital
= Mittelverwendung	= Mittelherkunft

Die „Puffergröße“ Ihrer Finanzierungsrechnung ist das Fremdkapital - also die Summe an Krediten, die Sie brauchen, um Ihr Unternehmen zu starten. Vielleicht sind Sie, trotz sorgfältiger Planung, überrascht, wie hoch der zu erwartende Schuldenberg schon jetzt sein wird. Schließlich besagt eine alte Kaufmannsregel, daß Sie höchstens das Dreifache Ihres Eigenkapitals an Krediten aufnehmen sollten. Der Mangel an Eigenkapital, die Eigenkapitallücke, ist eines der Hauptprobleme von Existenzgründern. Doch lassen Sie sich nicht entmutigen! Entscheidend ist Ihre Geschäftsidee und die Durchformulierung Ihrer Planung. Damit können Sie auch potentielle Geldgeber überzeugen. Denn als Geldgeber kommen nicht nur Banken in Betracht. Sie sollten auch professionelle Beteiligungsgesellschaften mit ins Kalkül ziehen. Dort sitzen Fachleute (auch wenn es oft Tochterunternehmen von Banken sind, die kaum Geld an diejenigen verleihen, die es wirklich brauchen), die sich in die speziellen Probleme des Geschäfts hineinfühlen können und die auch die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und die wirtschaftliche Tragfähigkeit einer Idee abschätzen können.



WISO-Tip Beteiligungsgesellschaften: Beteiligungsgesellschaften haben sich zur Aufgabe gesetzt, sich in junge, erfolgversprechende Firmen einzukaufen. Prüfen Sie, ob ein derartiger Partner Ihre Eigenkapitalschwäche ausgleichen kann. Beteiligungsgesellschaften geben ihr Geld an Unternehmen, an denen sie sich als Teilhaber einkaufen. Voraussetzungen sind also eine bestimmte Mindestgröße und Wachstumschancen. Eher scheu sind deutsche Beteiligungsgesellschaften, wenn es um High-Tech geht -so etwas ist dem deutschen Banker fremd. Vor allem die öffentlich geförderten Regionalgesellschaften sind aber auch bereit, sich bei kleineren Unternehmen zu beteiligen. Hier sind eine ganze Reihe von Gesellschaften auch auf kleine Firmen spezialisiert. Info über Ansprechpartner und Finanzierungsschwerpunkte bei: Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Tel. 030 / 302 91 81, Fax 030 / 302 91 83. Adressen und Grundinformationen über die wichtigsten öffentlichen und privaten Beteiligungsgesellschaften finden Sie im Anhang „Rat und Hilfe“.

Sie haben jetzt die goldene Finanzierungsregel in der strengen Form ermittelt: Das langfristig gebundene Anlagevermögen ist durch das haftende Eigenkapital finanziert. Dies ist eine besonders sichere Form der Finanzierung. Nicht in allen Fällen reicht das Eigenkapital aus, um so zu finanzieren. Dann kann ein Teil des Anlagevermögens auch durch langfristige Kredite einer Bank oder durch andere langfristige Darlehen von Privaten oder z. B. aus staatlichen Kreditprogrammen gedeckt werden. In jedem Fall sollten Sie versuchen, der Idealform möglichst zu entsprechen, und bei jeder Abweichung schon jetzt die Gründe dafür gut überlegen und vorbereiten. Bei jedem Gespräch mit einem Kapitalgeber, z. B. beim Gespräch mit Ihrer Bank, werden Sie zukünftig auf Abweichungen von dieser „Ideallinie“ angesprochen. In jedem Fall muß die „linke Seite“, oder Aktiv-Seite Ihrer Bilanz genauso groß wie die rechte Seite (Passiv-Seite) sein. Auf der Aktiv-Seite steht, wofür Sie Geld brauchen - nämlich für die Betriebsausstattung, Maschinen, Lager usw. Auf der rechten Seite oder Passiv-Seite steht, wie Sie den Betrieb finanzieren. Diese Bilanz sieht in etwa folgendermaßen aus:



Gründungsbilanz

Name und Anschrift des Gründers
oder der Gründungsgesellschaft.
Kurzbeschreibung Geschäftsidee.

Betrifft: Gründungsbilanz

Aktiva

Berechnungsformulare

- Anlagevermögen
- Umlaufvermögen
- Startkosten

Passiva

Berechnungsformulare

- Eigenmittel I + II
- Teilhaberkapital
- Fremdkapital

Wenn Sie ein Unternehmen kaufen wollen, können Sie mit Hilfe dieses Programmes den Weg zum richtigen Kaufpreis der Betriebsübernahme ermitteln. Viele Betriebsübernahmen scheitern jedoch - weil die Details nicht geklärt wurden. Vor jeder Übernahme sollten daher die richtigen Fragen gestellt und beantwortet werden.

Checkliste 11: Betriebsübernahme

Betriebsübernahmen müssen genauso sorgfältig geplant und analysiert werden wie Neugründungen. Dabei hilft die Checkliste „Betriebsübernahme“:

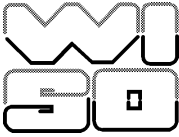
1. Warum gibt der bisherige Eigentümer seinen Betrieb auf?
 - Aus Altersgründen?
 - Unklare Nachfolgeregelung im eigenen Betrieb?
 - Krankheit, Überforderung oder ähnliche in der Person liegende Gründe?
2. Sind diese Gründe für mich einsehbar und nachvollziehbar? Gibt es verdeckte Motive, wie z. B.:
 - Auftreten eines neuen Konkurrenten am Markt?
 - Geringe Chancen auf zukünftige Erfolge wegen Marktveränderungen?
 - „Ruiniertes Ruf“ wegen schlechter Geschäftspraxis in der Vergangenheit?



- Plötzliche Mietsteigerungen für die Geschäftslokale?
 - Gesetzliche oder umweltpolitische Auflagen (Gemeinde, Stadt, Land, Bund), die kaum/schwer wirtschaftlich erfüllbar sind?
 - Modernisierungsbedarf, der die zukünftige Rentabilität verschlechtert?
3. Werden mir auf Verlangen aktuelle Zahlen vorgelegt?
 - Ist der vorgelegte Jahresabschluß älter als drei Jahre?
 - Wie sehen die (vorläufigen) Zahlen des laufenden Jahres aus?
 - Was sagt die Umsatzentwicklung aus?
 - Wie entwickelt sich die Ertragslage?
 - Wie entwickeln sich die Marktanteile / die Stellung am relevanten Markt?
 - Gibt es aussagefähige Unternehmensstatistiken?
 - Gibt es eine langfristige Erfolgsrechnung?
 4. Wie ist der „Werdegang“ des Unternehmens?
 - Gibt es einen positiven Gesamttrend?
 - Wenn nein, warum blieb/bleibt der Erfolg aus?
 - Sind die Faktoren für den Mißerfolg erkennbar?
 - Sind diese Faktoren durch mich änderbar?
 5. Wie ist der Standort des Unternehmens?
 - Treten neue Konkurrenten am Ort hinzu?
 - Ist mit einem Wegbleiben der kaufkräftigen Kundschaft zu rechnen, z. B. wegen Betriebsschließungen am Ort, allgemein schlechter Wirtschaftslage u. ä.?
 6. Wie ist der Kundenstamm?
 - Gibt es einige wenige Großkunden, oder verteilt sich der Absatz auf viele Kunden?
 - Gibt es eine persönliche Bindung der Kunden an den bisherigen Inhaber?
 - Ist diese Bindung auf mich übertragbar?
 - Ist der bisherige Eigner bereit, diesen Übergang konstruktiv zu begleiten?
 - Ist der Kundenstamm überaltert?
 - Können neue Kundenkreise angesprochen werden, ohne die bestehenden zu verärgern?



7. Können Gebäude, Mieträume, Ladenlokale übernommen werden?
 - Droht eine Mieterhöhung?
 - Droht Kündigung bzw. Auslaufen bestehender Verträge?
 - Bestehen langfristige Verträge, die übernommen werden können?
 - Besteht Aussicht auf Korrektur überteuerter Verträge?
 - Können in den bestehenden Räumen Erweiterungen im Sortiment, der Größe usw. vorgenommen werden?
8. Ist eine Ortsverlagerung möglich?
 - Kann der bestehende Kundenkreis in neue, günstigere Geschäftslokale/Orte überführt werden?
9. Wie stehen die Lieferanten zur Übernahme?
 - Bestehen langfristige Lieferverträge zu günstigen, ungünstigen Konditionen?
 - Ist die Fortsetzung notwendiger Lieferverträge garantiert?
 - Können Lieferverträge gekündigt werden?
 - Stehen alternative Lieferanten zur Verfügung?
 - Bin ich mit bestehenden Liefersortimenten einverstanden?
10. Ist das Personal zuverlässig?
 - Muß/kann bestehendes Personal übernommen werden?
 - Sind die zugesagten Löhne und Sozialleistungen angemessen oder überzogen?
 - Kann überzähliges Personal entlassen werden, zu welchen Bedingungen?
 - Komme ich mit den vorhandenen und zu übernehmenden Mitarbeitern zurecht?
 - Gibt es einen Betriebsrat, wie steht der zu der Übernahme?
11. Bestehende Verträge eingesehen?
 - Welche vertraglichen Verpflichtungen übernehme ich, z.B.
 - Personal?
 - Nachbarn, Lieferanten, Erben usw.?
 - Welche Steuerverpflichtungen, für die ich als Übernehmer automatisch hafte, können eventuell auf mich zukommen?



12. Was geschieht mit vorhandenem Material:
 - z. B. in Warenlagern?
 - Kann/will ich dieses übernehmen?
 - Zu welchem Preis?
 - Wie erfolgt die Bewertung?
 - Ist ein Räumungsverkauf möglich?
 - Ist eine gemeinsame Inventur vereinbart?
 - Wie hoch schätze ich den Anteil an Ladenhütern ein?
13. Bestehen Garantieverpflichtungen?
 - Müssen Gewährleistungsverpflichtungen übernommen werden?
 - Gibt es dafür eine angemessene Berücksichtigung im Kaufpreis?
14. Kann Werbeauftritt und Firmenname übernommen werden?
 - Bestehen namensrechtliche Probleme?
 - Ist der Firmenauftritt noch zeitgemäß?
 - Sind die Werbeartikel zu übernehmen?
15. Zeitpunkt der Betriebsübergabe geregelt?
 - Ist ein fester Zeitpunkt vereinbart?
 - Werden die Pflichten vor Übernahme (z. B. vorhergehender Räumungsverkauf, Renovierung, Entrümpelung usw.) klar geregelt?
16. Ist der Kaufpreis angemessen?
 - Ist eine detaillierte Kaufpreisberechnung vorhanden?
 - Ist sie für mich nachvollziehbar, etwa an Hand dieses Computerprogramms?
 - Wird ein Geschäfts- oder Firmenwert verlangt, und ist er wirklich in der Höhe gerechtfertigt?

FAZIT: Ebenso wichtig wie die Motivlage des Übergebenden ist die Frage, ob das Unternehmen auf Ihre Person umgepolzt werden kann. Das ist die Grundfrage! Denn paßt das Unternehmen nicht zu Ihnen, weil es zu sehr den Charaktereigenschaften des Besitzers angemessen war, kann das Scheitern im Kaufpreis schon enthalten sein. Dies gilt um so mehr, wenn es sich bei den Kunden und dem

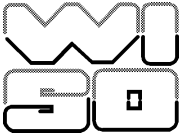


Unternehmen um eine „verschworene Gemeinschaft“ handelt. Viele Unternehmen sind auch nicht so einfach zu verjüngen. Sie haben mit ihrem Eigner häufig eine Phase der altersbedingten Stagnation erreicht, die nicht mehr umkehrbar ist. So weit zu den „weichen“ Gründen. Selbstverständlich müssen alle Zahlen vorgelegt und alle anderen „harten“ Check-Punkte zu Ihrer Zufriedenheit gelöst werden. Lassen Sie sich dabei nicht von augenscheinlichem Erfolg blenden! Analysieren Sie insbesondere die vorgelegten Zahlenwerke über einen längeren Zeitraum sorgfältig und in Zusammenarbeit mit einem zahlenkundigen Partner. Der entscheidende Punkt ist jedoch der Übernahmepreis. Vier Wege sind üblich zur richtigen Preisermittlung:

1. der Substanzwert,
2. der Ertragswert,
3. die Kombination von Substanzwert und Ertragswert,
4. die Kombination von Substanzwert und Firmenwert.

Das Programm hilft Ihnen bei der Berechnung der unterschiedlichen Werte.

WISO-Tip Deutscher Industrie- und Handelstag: Der Deutsche Industrie- und Handelstag hilft Jungunternehmern bei der Suche nach Partnern für Firmengründungen und Firmenübernahmen. Der Deutsche Industrie- und Handelstag hat eine Existenzgründungsbörse eingerichtet mit dem Ziel, Jungunternehmern bei der Suche nach Partnern für eine gemeinsame Gründung zu helfen sowie für bestehende Unternehmen Nachfolger und aktive Teilhaber zu vermitteln. Die Börse wendet sich zum einen an jene Unternehmen, die einen Nachfolger oder aktiven Teilhaber suchen (Angebote). Zum anderen steht die Existenzgründungsbörse allen Interessenten offen, die sich selbständig machen wollen (Nachfragen, Gesuche). Rein finanzielle Beteiligungen sind dabei ebenso ausgeschlossen wie Immobilien - oder Unternehmensvermittlung. Gesucht werden aktive Unternehmer. Die Gesamtliste bietet ein buntes Bild von sehr kleinen Unterneh-



men („Kiosk in Frechen“, mit Ware 25.000.-) bis zu ausgewachsenen mittelständischen Betrieben quer durch alle Branchen der deutschen Wirtschaft. Die gesamte Liste ist bei den regionalen Handelskammern einsehbar. (Adressen im Anhang). Die Liste ist auch über BTX ansprechbar, zusammen mit den weiteren IHK-Datenbanken Vermittlung von Angeboten und Nachfragen zum Technologietransfer sowie der IHK-Kooperationsbörse (Firmenpartnerschaften). Der Zugriff erfolgt über BTX, T-Online * SIHK# oder Internet <http://www.ihk.de>.

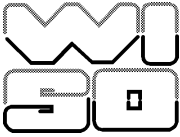
Umsatzplan, Gewinnermittlung, Liquiditätsplan

Jetzt gilt es, in einer sorgfältigen Planung den Geschäftsverlauf für die kommenden drei Jahre zu entwickeln. Hier sind jede Menge Zahlen, Berechnungen, Kalkulationen erforderlich. Aber keine Angst - das Programm ist so angelegt, daß dies buchstäblich zum Kinderspiel wird. Dieses Kapital wird Sie über die nächsten Jahre begleiten. Denn es ist das informationelle Kernstück Ihrer Unternehmensgründung. Hier legen Sie fest, welchen Umsatz und Gewinn Sie in den kommenden Jahren erzielen wollen. Diese Zahlen müssen ständig aktualisiert, kontrolliert und ergänzt werden. Daraus ergeben sich die Unternehmensvorschau, mögliche Engpässe bei der Finanzierung und ein komplettes Frühwarnsystem für Ihre Unternehmung. Denn dieses Modul ist den Computer-Programmen der Banken nachgestaltet. So wie Sie rechnet auch Ihre Bank, beobachtet und vergleicht Ihr Unternehmen. Das sind die logischen Schritte, die Sie unternehmen sollten. Im PC-Programm können Sie durch Anklicken jetzt oder später jeden Schritt direkt aufrufen. Beim ersten Durcharbeiten empfehlen wir nichtsdestotrotz, schrittweise vorzugehen. Jedes Planungsformular können Sie sich ausdrucken lassen und in Ihren Ordner „Gründungsunterlagen“ ablegen. So gehen Sie vor:



- Berechnen Sie die Mindestumsätze, die notwendig sind, um Ihre Kosten und Ihren Lebensunterhalt zu decken. So erhalten Sie einen Überblick über die wirtschaftliche Tragfähigkeit Ihrer Geschäftsidee.
- Prüfen Sie, ob Ihre Pläne mit den realistischen Umsatzerwartungen zusammenpassen.
- Planen Sie dann die Umsätze Ihres Unternehmens.
- Planen Sie die Gewinne Ihres Unternehmens.
- Erstellen Sie eine Liquiditätsrechnung für die kommenden 3 Jahre.
- Überarbeiten und korrigieren Sie diese Pläne.

Finanzierungsplan und Rentabilitätsvorschau der Firma Schlosserei-Metallbau Gilbert (siehe Kapitel 3.2 und 3.3) stehen. Durch eine detaillierte Beschreibung des Vorhabens mit möglichen Auftraggebern, Vorteilen gegenüber Wettbewerbern und einer Aufstellung der erforderlichen Werkzeuge, Maschinen und Produktionsmittel können Kreditgeber überzeugt werden. Eine Jahresplanung von 1991 bis zum Jahr 2000 entsteht. Dort ist auch beschrieben, welche Kunden mit welchen Produkten bedient werden sollen, ob Standortverlagerung, Vergrößerung usw. vorgesehen sind. Das sind die Schritte, wie sich die Schlosserei-Metallbau Gilbert entwickelt - und jeder Planungsschritt ist mit einem genauen Zahlenwerk unterlegt: 1991/1992: Akquisition von Großkunden und Ausführung von Montagearbeiten. 1992/1993: Aufbau einer eigenen Produktion für die Übernahme von Kapazitätsspitzen der Auftraggeber. Anbieten eigener Fertigungsteile aus dem Produktionsbereich. Montagebereich ausbauen. 1993/1994: Aufwertung der Produktion und Kauf eines geeigneten Grundstücks für Werkshalle mit Büro und Ausstellungsraum. Änderung der Rechtsform von der Einzelgesellschaft zur GmbH aus steuerlichen Gründen. 1994/1995: Bau einer Gewerbehalle mit Büro und Ausstellungsraum. Ausbau des Geschäfts mit Privatkunden zur besseren Auslastung. Ausbau des Montagesektors. Erweiterung der Produktpalette. 1996 bis 2000: Durch Ausbildung von Fach- und Führungskräften ist die Eröffnung eines Zweitbetriebs in den neuen Bundesländern oder in anderen Ballungsräumen vorgesehen.



Planen Sie die Umsätze Ihres Unternehmens

Ihre künftigen Umsätze richtig zu planen zählt für Sie zu den schwierigsten Aufgaben. Denn Sie müssen realistisch abschätzen, welche Produktmengen bzw. welches Dienstleistungsvolumen Sie verkaufen und welche Preise Sie dabei erzielen können. Von der realistischen Umsatzplanung hängt Ihr Geschäftserfolg ganz wesentlich ab. Ein erster Schritt ist die Planung des Mindestumsatzes.

Berechnung der Mindestumsätze

Um Ihre Mindestumsätze bestimmen zu können, das heißt, die Umsätze, die Ihr Geschäft unbedingt erbringen muß, um zumindest die anfallenden Betriebsausgaben und Ihren privaten Lebensunterhalt (kalkulatorischer Unternehmerlohn) zu decken, müssen Sie Ihre voraussichtlichen Ausgaben für die nächsten drei Jahre errechnen. Füllen Sie dazu bitte die folgende Aufstellung aus. Nicht alle Positionen können Sie schon jetzt genau abschätzen. Bemühen Sie sich dennoch darum, in Ihren Schätzungen so realistisch wie möglich zu sein. Denn: Je präziser Sie Ihr Unternehmen planen, desto größer sind dessen Erfolgchancen. Das PC-Programm hilft Ihnen bei der Erstellung dieser Tabelle durch die Gliederung in Hauptbegriffe und Unterbegriffe. Wenn Sie z. B. die Zeile Personalkosten (= Hauptbegriff) anklicken, erhalten Sie auf dem Bildschirm eine detaillierte Aufschlüsselung und Ausfüllhilfe zum Thema. Das funktioniert so auch bei den meisten anderen Zeilen! Wir haben in diesem Handbuch diese Tabellen noch einmal abgedruckt. Denn Sie sollten bei Ihrer Planung schrittweise und präzise vorgehen. Aus dem PC-Programm können Sie sich die Tabellen jederzeit auch noch einmal ausdrucken lassen, um sie erneut zu korrigieren oder um diese Tabellen beispielsweise zu einem Informationsgespräch mit Geschäftspartnern mitzunehmen. Los geht's mit der folgenden Haupttabelle: Die Nebentabellen mit den Unterbegriffen und die Aufschlüsselung finden Sie im Glossar am Ende. In der Tabelle werden die Monate eines Jahres nebeneinander dargestellt



und am Ende der Zeile jeweils addiert. In der vordersten Spalte stehen die einzelnen Posten untereinander. Werden die Spalten und Zeilen addiert, erhalten Sie die Summe der einzelnen Posten und Monatsergebnisse gleichzeitig. Folgende Posten werden berücksichtigt:

- Personalkosten,
- Betriebskosten,
- Betriebssteuern,
- Finanzkosten,
- Tilgung, Kredite,
- Beiträge, Abgaben, Beratungen,
- Versicherungen,
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn,
- Sonstige Kosten.

Die Summe dieser Posten ergibt die kalkulatorischen Betriebsausgaben. Für die Berechnung des nötigen Mindestumsatzes kommt es im nächsten Schritt darauf an, ob Sie als Dienstleister, im Handwerk, im Handel oder im produzierenden Gewerbe tätig sein wollen.

Mindestumsatz im Dienstleistungsbereich

Bei den Dienstleistern spielt der Material- und Wareneinsatz in der Regel nur eine untergeordnete Rolle. Bei einem Unternehmensberater besteht der Materialeinsatz in Papier und sonstigem Büromaterial. Im PC-Programm finden Sie das notwendige Berechnungsformular.

Mindestumsatz bei Handwerk, Handel und im produzierenden Gewerbe

In diesen Bereichen fällt umsatzabhängiger Materialeinsatz an. Um Existenzgründern Orientierungshilfe zu geben, erstellen Branchenverbände und Forschungsinstitute Branchenkennzahlen, mit deren Hilfe Sie Planungen des Mindestumsatzes erstellen können. Eine



wichtige Kennzahl ist der sogenannte Rohgewinn, auch Handels-
spanne genannt. Diese Kennzahl besagt, wieviel Prozent vom Um-
satz in Ihrer Branche übrigbleiben, um die Betriebsaufwendungen
zu decken. Beispiel: In Drogerien bleiben nach Abzug der Waren-
kosten (= Einkaufspreis plus Warenbezugskosten) bei einem Ver-
kauf von Parfum, Seifen und Kosmetika im Wert von 100.000 Mark
(ohne Mehrwertsteuer) im Durchschnitt 34.000 Mark übrig, um
alle übrigen Kosten zu decken. Eine Drogerie, deren Betriebsaus-
gaben im Jahr 150.000 Mark betragen, müßte $150.000 \times 100 : 34$,
also 441.176 Mark Umsatz pro Jahr erzielen. Mit Hilfe der von
Ihnen errechneten Betriebsausgaben und des durchschnittlichen
Rohgewinns Ihrer Branche errechnet das Programm für Sie jetzt
einfach Ihren jährlichen Mindestumsatz (ohne Mehrwertsteuer). Für
123 Branchen errechnet diese Software den Mindestumsatz sogar
automatisch. Damit haben Sie eine wichtige Kenngröße für Ihr
Gründungsvorhaben errechnet. Es ist die Rentabilitätsschwelle, die
Schwelle zum Überleben Ihrer Unternehmung. Prüfen Sie für sich
durch, ob Ihr Konzept und der Markt realistischerweise diesen Um-
satz „hergibt“. Oder waren Sie zu optimistisch? Gerade anfangs
werden die tatsächlich anfallenden Kosten oft unterschätzt. Erreicht
Ihre Kalkulation die Mindestumsatzschwelle nicht, ist das kein
Grund aufzugeben. Das PC-Programm ermöglicht Ihnen an jeder
Stelle Korrekturen. Hilfreich ist auch der folgende Fragenkatalog:

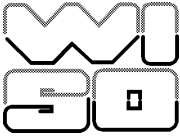
- Läßt sich etwas an den Kosten reduzieren?
- Ist der Markt ausweitbar, durch Hinzunahme neuer Produkte,
durch mehr Werbung?
- Kann ich geplantes Personal einsparen?
- Kann ich geplante Maschinen leasen, statt sie zu kaufen?
- Kann ich auf teure Umbaumaßnahmen oder Neubauten verzich-
ten?



WISO-Tip Branchenvergleich: Vergleichszahlen für Ihr Gründungsvorhaben erleichtern und stützen Ihre Planung. Für viele Vorhaben gibt es komplette Zahlendateien. Branchenvergleichszahlen sind für die Planung eine sehr wichtige Unterlage, Anregung und Ergänzung. Die Sparkassen bieten ihren Kunden Branchenvergleichszahlen über den jeweiligen Firmenkundenberater. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken bieten Ihnen mit dem Berichtssystem „Branchen special“ detaillierte Informationen über die 100 wichtigsten Branchen aus der mittelständischen deutschen Wirtschaft an. In übersichtlicher, standardisierter Form finden Sie fundierte Analysen und Prognosen zur Struktur, den konjunkturellen Perspektiven, der betriebswirtschaftlichen Verfassung sowie zur Wettbewerbssituation der jeweiligen Branche. So erhalten Sie z. B. ausführliche Informationen zur aktuellen Umsatz- und Ertragslage, zur Konjunkturabhängigkeit und Konkurrenzintensität sowie Prognosen zur Umsatz- und Steuerentwicklung. Die Branchen werden halbjährlich überarbeitet, so daß immer aktuelle Brancheninformationen zur Verfügung stehen. Dort gibt es auch gegen eine geringe Gebühr „Branchenbriefe“ (z. B. „Fliesenleger“), die insbesondere für Handwerker und Kleingewerbetreibende gedacht sind. Für die Handwerksberufe gibt es Übersichten und Erfahrungswerte bei den jeweiligen Innungen.

Ihre Umsatzerwartungen

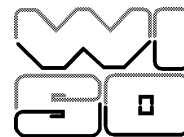
Fragen Sie sich nun ehrlich, ob Sie die oben errechneten Mindestumsätze mit Ihrem Betrieb bringen. Gehen Sie dann daran, Ihre künftigen Umsätze realistisch zu planen. Benutzen Sie für diesen wichtigen Planungsschritt Kennzahlen. Achten Sie darauf, daß Sie mit möglichst fundierten Zahlen operieren. Die Bank wird Sie nach den Quellen Ihrer Informationen befragen. Vielleicht erscheint Ihnen der Zeitraum dieser Planung zu lang. Tatsächlich sind aber drei Jahre eher die Untergrenze einer zuverlässigen Planung. Die Gründe dafür sind einsichtig: Nicht jedes Geschäft kann gleich vom ersten Tag an der Knüller werden. Eine Durststrecke ist gerade für



den Anfang unausweichlich. Davon läßt sich auch niemand beeindrucken - nicht einmal die Bank, wenn der Trend deutlich nach oben weist und die begründete Hoffnung besteht, daß die Gewinnschwelle in absehbarer Zeit durchbrochen wird, und zwar von unten nach oben. Umgekehrt ist es eine Tatsache, daß die ersten drei Jahre besonders kritisch für junge Unternehmen sind - hier zeigt sich, ob Idee, Konzept, Standort, Finanzierung und Person wirklich erfolgreich sein können, und zwar länger als nur im Anfangsstadium, zu dem bekanntlich Herrmann Hesse dichtet: „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne...“ Aber die Realität ist noch viel härter: In der Regel sind Kredite sowie Subventionen zwei Jahre tilgungsfrei. Ab dem dritten Jahr aber beginnt die lästige Pflicht der Rückzahlung. Hier und jetzt ist die Stunde der Wahrheit - das Unternehmen muß dann leistungsfähig genug sein, die Anfangsinvestitionen zu verdienen und zurückzubezahlen! Der Übersichtlichkeit wegen haben wir den Zeitraum auf drei Jahre beschränkt - andernfalls müßten Sie die Anzeige auf Ihren Bildschirm rechts erweitern. Sie können jedoch den Planzeitraum leicht um drei Jahre verlängern - indem Sie die Endwerte des Jahres 3 als Anfangswerte eines neuen, ansonsten identischen Gründungsvorhabens eingeben!

So planen Sie die Gewinne Ihres Unternehmens

Daß Umsatz nicht gleich Gewinn ist, zählt zum kleinen Einmaleins der Existenzgründer. Das heißt, von den Umsätzen bleibt nach Abzug aller Kosten nur ein geringer Teil übrig, der Gewinn, der Profit, der am allerbesten für weitere Investitionen im Unternehmen bleibt: zur Verbesserung der Eigenkapitalbasis und um von der Bank unabhängig zu werden. (Klar, daß Sie sich auch was gönnen sollten...) Im betriebswirtschaftlichen Jargon heißt dieser Teil des Umsatzes Betriebsergebnis oder Gewinn. Wenn Sie die Checklisten aus dem Bereich Umsatzplanung ausgefüllt haben, können Sie jetzt Ihren voraussichtlichen Gewinn ganz einfach ermitteln. Hier zeigen wir Ihnen das Berechnungsformular, das der PC für Sie umsetzt.



Berechnungsformular Gewinnplanung			
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsatz-Planung	_____	_____	_____
- Umsatzsteuer	_____	_____	_____
- Wareneinsatz *	_____	_____	_____
= Rohgewinn	_____	_____	_____
- Kosten *	_____	_____	_____
- Abschreibungen	_____	_____	_____
* ohne Vorsteuer			

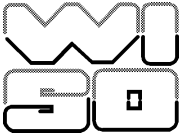
Wenn Sie weiter oben die kalkulatorischen Betriebsausgaben zusammengestellt haben, dann lassen sich die Kosten einfach ermitteln, indem Sie die Positionen Kredittilgung und kalkulatorischer Unternehmerlohn abziehen (bei der GmbH dürfen Sie den kalkulatorischen Unternehmerlohn bei den Kosten berücksichtigen).

Gewinn vor Steuern	_____	_____	_____
--------------------	-------	-------	-------

Der Gewinn ist nun die Summe, die Ihnen am Jahresende übrig bleibt, um - nach Abzug der Einkommenssteuer - Ihren Lebensunterhalt zu bestreiten und Ihre Kredite zu tilgen. Denn die Tilgungsraten und die Privatentnahmen werden vom Finanzamt nicht als Betriebskosten anerkannt.

So planen Sie die Liquidität Ihres Unternehmens

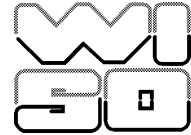
Glückwunsch, wenn Ihre Gewinnplanung positiv ausfällt! Aber das bedeutet für Sie noch keinen uneingeschränkten Erfolg. Neben dem Ziel, möglichst hohe Gewinne zu erzielen, ist eines der ganz wichtigen unternehmerischen Ziele, zu jedem Zeitpunkt liquide, das heißt, zahlungsfähig zu sein. Viele Unternehmer, die sich berechtigterweise die schönsten Umsatz- und Gewinnhoffnungen machten, sind über diese Hürde böse ins Stolpern gekommen. Denn es nutzt Ihnen gar nichts, wenn Sie beispielsweise im Dezember-Ge-



schäft mit saftigen Umsätzen rechnen, aber im Sommer, wenn die Ware bezahlt werden muß, zahlungsunfähig werden. Dann machen Sie schneller Konkurs, als Sie denken. Zumal die Banken gar nicht davon begeistert sind, spontan Kreditlinien zu erhöhen oder neue Kredite zu vergeben. Im Gegenteil. Viele Unternehmer gehen dann selbstbewußt zur Bank - und kehren enttäuscht zurück. Damit Sie nicht in Zahlungsschwierigkeiten geraten, sollten Sie für die nächsten drei Jahre genaue Liquiditätsrechnungen erstellen. Langjährige Untersuchungen haben gezeigt, daß Illiquidität die häufigste Todesursache für junge Unternehmer ist. Das Erreichen der Gewinnschwelle kann sich zeitlich nach hinten verschieben, die Durststrecke mag sich manchmal verlängern. Aber Liquidität heißt, daß Sie jeden Tag zahlungsfähig sein müssen. Jeden Tag.

Ein kleiner Exkurs in die Theorie

Betriebswirtschaftlich gesehen entsteht das (Liquiditäts-)Problem dadurch, daß einerseits die Zeitdauer, während der das Kapital im Unternehmen gebunden ist (z. B. in Gebäuden, Maschinen oder Warenbeständen), eine andere ist, als die Fristen, innerhalb derer dem Betrieb das Kapital zur Verfügung gestellt wird. Also kann der betriebliche Umsatzprozeß nur dann ohne Unterbrechung ablaufen, wenn es Ihnen gelingt, allen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Das kann einerseits über den Umsatzprozeß durch Liquidisierung (Versilberung) von Vermögensgegenständen, also durch den Verkauf der Waren, andererseits durch Zuführung liquider Mittel von außen (Eigenkapital oder Fremdkapital) erfolgen. Man bezeichnet die Fähigkeit des Betriebes, seinen fälligen Verbindlichkeiten unter der Voraussetzung des reibungslosen Ablaufs des Betriebsprozesses (z. B. unter Vermeidung von Notverkäufen) termingerecht nachzukommen, als Liquidität. Kann der Betrieb seinen fälligen Verbindlichkeiten nicht mehr nachkommen, so ist sein finanzielles Gleichgewicht gestört, er ist zahlungsunfähig oder illiquide geworden. Ist das nur vorübergehend, kann man sich also durch Verhandlungen wieder flottreden, indem man die



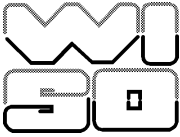
Bank zur Erhöhung des Kontokorrentkredits bewegt oder einen Lieferanten dazu überredet, mal noch für ein paar Tage auf die Zahlung zu warten: Es liegt nur eine Zahlungsstockung vor. Ist die Einstellung der Zahlungen dagegen von Dauer, so bezeichnet man diesen Zustand als Zahlungsunfähigkeit, die in der Regel zum Konkurs oder Vergleich führt. Ein ganz alltägliches Beispiel: Textilhändler Fritz Schick hat in den ersten Monaten nach der Gründung erfolgreich verkauft.

Aber mitten im Sommer wird er klamm: In der Urlaubszeit verkauft er kaum Bekleidung, da seine Kunden hauptsächlich Angestellte der umliegenden Verwaltungen sind, die jetzt nur den Urlaub im Kopf haben. Die Abführung der vereinnahmten Umsatzsteuer wird fällig, Lohnzahlungen und Sozialabgaben an die AOK. Da geht völlig unerwartet die Schaufensterscheibe zu Bruch, und der Ladenbauer schickt einen gerichtlichen Mahnbescheid: Er will 120.000,- DM für die Ladeneinrichtung, die er vor sechs Monaten eingebaut hat. Und dann kommt auch noch die Rechnung von einem Lieferanten für die Bademode in Höhe von 65.000,- DM. So sieht die Rechnung aus:

Alle Zahlungsverpflichtungen am 15. August, inkl. Miete, Personal usw.	40.000,-
Unerwartete Zahlungsverpflichtungen (Lieferant, Scheibe usw.)	210.000,-
Liquiditätsbedarf	250.000,-

So sieht die Gegenrechnung aus:

Bargeld und Guthaben bei der Bank	35.000,-
Kontokorrent-Kreditlinie bei der Bank	60.000,-
Einnahmen durch Verkauf des Lieferwagens	40.000,-
Liquiditätsreserve	135.000,-
Unterliquidität	115.000,-



Fritz Schick muß schnell handeln. Er verhandelt mit der Bank. Eigentlich will er einen mittelfristigen Kredit für 9 Prozent. Aber die Bank weigert sich. Sie ist allenfalls bereit, den Kontokorrentkredit um 20.000,- DM aufzustocken, weil Fritz Schick mit seinen Umsatzplänen nachweisen kann, daß der Umsatzeinbruch wirklich erst mit der Feriensaison begonnen hat. Aber die Zinsen sind Horror: 12 Prozent!

Der Glasermeister läßt sich noch mal auf einen Zahlungsaufschub um zwei Wochen ein. Der Ladenbauer gibt sich mit einer Sofortzahlung von 80.000,- DM zufrieden und prolongiert die restlichen 40.000,- um zehn Tage. Fritz Schick legt nochmal 20.000,- DM aus dem Privatkonto drauf, Geld, das er eigentlich als eiserne Reserve hinterlegt hat. Der Lieferant läßt sich nicht mehr bremsen. Da er die Ware unter Eigentumsvorbehalt geliefert hat, holt ein Firmenfahrzeug die Ware ab, von der erst ein Teil verkauft ist. Alles in allem kommt Fritz Schick noch einmal über die Runden.

Es ist noch einmal gutgegangen: Aber, ein sehr dickes ABER: Tagelang konnte sich Fritz Schick eigentlich nicht um den Verkauf kümmern, weil er verhandeln mußte. Ein Teil der Ware fehlt - zum Glück ist es nicht so viel, daß der Laden irgendwie „dünn behängt“ aussieht. Was wäre gewesen, wenn die gut laufenden Anzüge der Top-Marke abgeholt worden wären? Was wäre gewesen, wenn der Glasermeister nicht kooperativ gewesen wäre? Und vor allem: Was ist in zehn Tagen? Die Bank jedenfalls will keine Mark mehr zusätzlich verleihen, das hat der stellvertretende Direktor der Firmenkundenabteilung deutlich gemacht. Und das alles, obwohl spätestens der Sommerschlußverkauf Bares in die Kasse bringt und im Herbst der Umsatz wieder anspringt. Jeder dieser Knackpunkte zeigt, daß Fritz Schick gut und gerne im Sommerloch hätte verschwinden können. Wegen Geschäftsaufgabe hätten dann seine Kunden billig die Sommerware kaufen können, obwohl sie eigentlich die teuren Herbstanzüge holen wollten...

Oder nehmen Sie das Beispiel einer neugegründeten Schreinerei, die gut mit dem Innenausbau eines Bürogebäudes beschäftigt ist. Planmäßig zum 15. September wird man fertig sein, dann folgt in-



nerhalb weniger Tage Bauabnahme, Rechnungsstellung und Überweisung - so um den 25. Oktober regnet's Geld. Aber leider holt im Juli der Maschinenlieferant die unbedingt notwendige Hobelmaschine ab - und läßt sich von der obigen Argumentation nicht überzeugen... Um diesen gefährlichen Engpässen zu entgehen, sollten Sie also Ihr besonderes Augenmerk auf die Liquiditätsentwicklung des Unternehmens legen und alle Instrumente einsetzen, um möglichst flüssig zu bleiben.

WISO-Tip Factoring: Mit Factoring kommen Sie sofort an Ihr Geld. Factoring ist eine Dienstleistung, die hilft, Ihre Liquidität zu erhöhen. Der Grundgedanke: Der Betrieb schaltet ein Unternehmen ein, das gegen eine Gebühr von 0,9 bis 2,5 Prozent die unbezahlten Rechnungen begleicht und den ausstehenden Betrag auf eigenes Risiko beim Schuldner eintreibt. Der Vorteil: Factoring-Kunden erhalten von ihrem Partner sehr schnell Bares und ersparen sich das lästige Mahn- und Eintreib-Unwesen. Bei größeren Kunden prüft das Factoring-Unternehmen sogar die Bonität der Kunden. Allerdings: Factoring eignet sich nicht für sehr kleine Unternehmen. Aber da kennt man seine Pappenheimer oft sowieso. Weitere Informationen über das Factoring und die Anbieter auf diesem Spezialdienstleistungsmarkt gibt es beim Deutschen Factoring-Verband, Rheinallee 3d, 55118 Mainz.

FAZIT: Die im PC-Programm angelegte Liquiditätsrechnung ist die wichtigste Kalkulation für Ihr Unternehmen. Wir empfehlen Ihnen, mindestens zwei Gründungsvorhaben anzulegen - alle identisch, nur in einem Punkt unterschiedlich: In einer optimistischen Variante erhalten Sie alle Ihre Forderungen und Zahlungseingänge pünktlich. In einer pessimistischen Variante verschiebt sich dies alles um einen Monat nach hinten, passiert schon mal der eine oder andere unerwartete Abfluß an Geld. Was dann?

Das Berechnungsformular „Liquiditätsrechnung“ hilft Ihnen, gefährliche Liquiditätsengpässe zu vermeiden: Diese Berechnung zeigt Ihnen den Kreditbedarf an, der in den ersten drei Jahren Ihres Geschäftsbetriebes aufläuft (die langfristig zu finanzierenden Gründungsinvestitionen sind dabei noch nicht berücksichtigt). Hier



werden alle Werte inklusive Mehrwertsteuer erfaßt. Wie gewohnt finden Sie in den Zeilen die Werte eines Postens und in den Spalten die Werte eines Monats. Der Aufbau des Formulars stellt sich wie folgt dar:

Geldeingänge

Geplante Umsätze

- + Ausstehende Forderungen
- + Mieten
- + Finanzanlagen
- + Anzahlungen
- + Anlagenverkäufe
- + Sonstige Einnahmen
- = Summe der Geldeingänge

Geldausgänge

Bestehende Verbindlichkeiten

- + Warenkosten
- + Personalkosten
- + Betriebskosten
- + Finanzkosten
- + Beiträge, Abgaben
- + Investitionen
- + Einlösung von Schuldwechseln
- + Versicherungen
- + Umsatzsteuer-Zahllast
- + Tilgung Kredite
- + Kalkulatorischer Unternehmerlohn
- + Sonstige Ausgaben
- = Summe der Geldausgänge

Geldeingänge - Geldausgänge = Überschuß bzw. Defizit
Überschuß bzw. Defizit + Bestand liquider Mittel = Liquidität

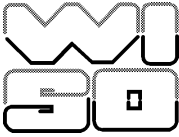


WISO-Tip Illiquidität: Illiquidität kann auch entstehen, wenn Ihre Schuldner nicht rechtzeitig zahlen, wenn überhaupt. Jede Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens reißt andere mit. Deshalb ist es von großer Wichtigkeit, daß Sie sich über die Zahlungsfähigkeit Ihrer Geschäftspartner informieren. Auskunft über die Zahlungsmoral erteilen Wirtschaftsauskunfteien wie Bürgel, Creditreform, Schimmelpfeng. Die Telefonnummern finden Sie in den Gelben Seiten, Niederlassungen gibt es in jeder Großstadt. Denken Sie daran, daß auch Ihr Zahlungsverhalten aufmerksam registriert wird. Jeder geplatzte Scheck kann irgendwann als Bumerang auf Sie zurücksegeln, aber messerscharf! Werden Sie sofort mißtrauisch, wenn jemand um Zahlungsaufschub bittet - es könnte Fritz Schick sein... Achten Sie auf Veränderungen im Zahlungsverhalten: Beispielsweise, wenn Fritz Schick immer pünktlich per Banküberweisung bezahlt hat. Plötzlich erhalten Sie einen Scheck. Der Effekt ist klar: Bis Sie den Scheck eingereicht haben, dauert es einige Tage - Tage, die für Fritz Schick beim Verhandeln mit Kreditgebern überlebensnotwendig sein können. Aber es kann auch ein Warnsignal für drohende Illiquidität sein.

Checkliste 12: Achtung Gefahr!

Folgende Anzeichen bei Ihren Kunden legen den Verdacht nahe, daß die Liquidität bedroht ist. Denken Sie daran: Auch Sie senden -möglicherweise ungewollt - Signale aus, die Ihre Partner als Warnung verstehen:

- Wenn Firmen gegründet werden, ohne daß dies die Geschäfte erfordern und dadurch lediglich Verschachtelungen und unüberschaubare Beteiligungsverhältnisse konstruiert werden (GmbH!).
- Wenn die vorgenommenen Investitionen für das Geschäft offensichtlich zu teuer und in diesem Ausmaß auch nicht betriebsnotwendig sind.
- Wenn von Überweisungen auf Schecks umgestellt wird.
- Wenn das Anlagevermögen offensichtlich kurzfristig finanziert wird.



- Wenn Bilanzen nur noch verspätet erstellt werden und daran immer nur der Steuerberater schuld hat oder die Bank.
- Wenn es an der Bereitschaft zur üblichen Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse fehlt.
- Wenn die Finanzbuchhaltung nicht auf dem laufenden ist, sondern Buchungsrückstände bestehen, die Abschreibungsmethode von degressiv auf linear umgestellt wird.
- Wenn ein häufiger Wechsel unter den Gesellschaftern und innerhalb des Managements stattfindet.
- Wenn sich Betriebsgebäude und Verkaufsräume in schlechtem Zustand befinden.
- Wenn das Geschäft von einzelnen Großkunden und wenigen Lieferanten abhängig ist.
- Wenn Kunden, denen auf Rechnung geliefert wurde, in Konkurs gehen.
- Wenn sich neue innovative Konkurrenz breitmacht.
- Wenn Standortprobleme auftreten.
- Wenn der Gewinnrückgang laut Bilanz überdurchschnittlich hoch ausfällt.
- Wenn sich im Lager oder laut Bilanz die Warenbestände trotz stagnierendem oder gar rückläufigem Umsatz erhöhen.
- Wenn sich Gesellschafter überhöhte Gehälter genehmigen.
- Hohe Privatentnahmen, bedingt durch einen aufwendigen Lebensstil der Gesellschafter (PKW).
- Wenn die Nachfolgerfrage ansteht, aber ungelöst ist und/oder wenn der beabsichtigte Nachfolger ungeeignet ist, keine Lust hat.
- Wenn ausscheidende Gesellschafter abzufinden sind.

Ausweg Leasing

Haben Sie bereits Kredite eingeplant, dann bedeutet Kreditbedarf, daß Ihr derzeitiges Finanzierungskonzept nicht ausreicht, um ständig zahlungsfähig zu sein. Setzen Sie sich frühzeitig mit Ihrer Bank in Verbindung, um die drohende(n) Liquiditätslücke(n) auffangen zu können. Oder ändern Sie Ihre Planung, indem Sie Ausgaben



reduzieren oder verschieben. Die dritte Möglichkeit, um Ihre Kapitalreserven zu schonen, lautet leasen statt kaufen. Leasing bedeutet, daß Sie Maschinen, Anlagen oder Gebäude mieten - wobei bei einem eventuell später möglichen Kauf meist die Mietraten auf den Kaufpreis angerechnet werden. Leasing ist nicht unbedingt billiger - aber wer schenkt einem schon was? Und schließlich will das Leasing-Unternehmen auch leben. Der Vorteil liegt ausschließlich auf der Ebene der Finanzierung: Sie schonen Ihr Kapital, Sie vermeiden den Krach mit der Bank. Und so geht Leasing: Angenommen, Sie brauchen eine Maschine zum Anschaffungspreis von 500.000,- DM, und Ihr Bankberater kriegt schon wieder diesen schmalen Mund. Im Falle von Leasing bietet sich ein Vertrag über 60 Monate Laufzeit an, an dessen Ende die Maschine für einen Restwert von 100.000,- DM in Ihr Eigentum übergeht. Daraus errechnet sich eine Monatsrate von 8.852,24 DM (inkl. Effektivzins von 8,87%). Diese Raten addieren sich auf 531.134,40 DM. Dann kommt am Ende noch der Restwert dazu, den Sie hinblättern müssen - und die Maschine kostet tutto completo 631.134,40 DM. Ein stolzer Preis. Hätten Sie die Maschine gleich gekauft und die 500.000,- DM von der Bank als Kredit geholt, ebenfalls zum Zinssatz von effektiv 8,87 %, dann betragen die gesamten Kosten 615.496,20 DM - also rund 15.000,- weniger, gemessen am Leasing-Beispiel. Doch die genauere Betrachtung verschiebt dann die Gewichte wieder zugunsten des Leasings:

1. Was sagt die Bank dazu? Gibt Sie Ihnen noch mal so nebenbei 500.000,- DM? In der Regel ist die Leasing-Bank eher bereit, die Maschine auch als Sicherheit anzuerkennen.
2. Die monatliche Zinszahlung beträgt 10.258,27 DM - die Leasingrate belastet Sie monatlich mit 8.852,24 DM, schont also die für jede wirtschaftliche Existenz unabdingbare Liquidität - wenn Sie nicht vergessen, daß da am Ende noch der Restwert-Hammer niedersaust! Aber der kommt eben erst später, wenn die Maschine schon mal 5 Jahre gelaufen ist.



3. In den meisten Fällen ist Leasing steuerlich günstiger, weil Sie die Raten sofort absetzen können. Je nach Einzelfall kann im durchgerechneten Fall der Vorteil der Bankfinanzierung durch die Steuerersparnis nicht nur aufgeholt werden, sondern sich sogar in einem geringfügig günstigeren Betrag für die Leasing-Variante auszahlen. Diese Rechnung muß aber von Ihrem Steuerberater vor dem Hintergrund Ihrer konkreten Situation aufgemacht werden.
4. Gerade bei schnell alternenden High-Tech-Geräten lohnt sich ein Leasing-Vertrag, bei dem das Gerät dann an den Hersteller (der das Gerät oft auch über ein Leasing-Paket anzubieten bereit ist) zurückfällt: So sind Sie technisch immer auf dem neuesten Stand.
5. Knackpunkt ist die „Effektivverzinsung“, also der innere Zinssatz, der den Berechnungen der Leasingraten zugrunde gelegt wird. Die Verzinsung des Leasingvertrags orientiert sich an den Emissionsrenditen festverzinslicher Wertpapiere. Der Leasing-Effektivzinssatz darf maximal 2 Punkte darüber liegen.
6. Leasing bieten - wie gesagt - vielfach schon die Geräte-Lieferanten an, die auf diese Weise den Absatz ihrer Produkte mitfinanzieren helfen. So gibt es Leasing praktisch bei allen Auto-Firmen. Es gibt aber auch spezialisierte Leasing-Unternehmen, die unabhängig vom Hersteller sich auf die Finanzierung spezialisiert haben.
7. Leasing-Verpflichtungen schlagen sich nicht als Kredit auf der Passivseite der Bilanz nieder und belasten somit nicht Ihre Eigenkapitalquote.

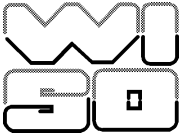
Adressen-Listen gibt es beim Interessenverband Deutscher Leasing-Unternehmen e. V., Bahnstraße 42-46, 61381 Friedrichsdorf.

Checkliste 13: So können Sie Ihre Liquidität verbessern

- Kurbeln Sie Ihren Umsatz dadurch an, daß Sie Sonderverkaufsaktionen durchführen - aber verschleudern Sie nichts!
- Reduzieren Sie überflüssigen Lagerbestand.
- Installieren Sie eine Limitplanung und kaufen Sie nur noch limitiert ein.



- Verkaufen Sie - sofern Ihre Geschäftsstruktur dies zuläßt - Ihre Kundenforderung an eine Factoring-Gesellschaft.
- Lassen Sie bestellte Lieferungen immer sofort ausführen.
- Händigen Sie Ihren Kunden, sofern nicht bar bezahlt wird, die Rechnung sofort mit der Lieferung aus.
- Bearbeiten Sie Reklamationen sofort, damit Ihre Kunden nicht deshalb die Zahlung hinauszögern können.
- Stellen Sie eigene Zahlungen von Überweisungen auf Scheck um.
- Verkaufen Sie eventuell vorhandene Wertpapierbestände und unbenötigte Rohstoffe.
- Verschieben Sie geplante Investitionen, die nicht sofort Kosten sparen.
- Begrenzen Sie Neuinvestitionen auf die Abschreibung, oder verzichten Sie auf nicht unbedingt notwendige Investitionen.
- Verkaufen Sie nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen.
- Bieten Sie entgeltliche Serviceleistungen nur gegen sofortiges Inkasso.
- Verfügen Sie, daß alle Anschaffungen über einen bestimmten DM-Betrag hinaus von der Geschäftsleitung einzeln genehmigt werden müssen.
- Bauen Sie übertarifliche Personalkosten ab, z.B. Überstunden.
- Lassen Sie sich Steuerzahlungen stunden, Ihr Steuerberater berät!
- Lassen Sie Gewinne im Unternehmen stehen, tätigen Sie, falls möglich, Privateinlagen zur Kapitalerhöhung.
- Reduzieren Sie Entnahmen auf ein Mindestmaß.
- Fordern Sie ausstehende Einlagen von Gesellschaftern ein.
- Geben Sie Ihrem Geschäft Geschäftsdarlehen.
- Suchen Sie sich neue Gesellschafter, Teilhaber, Partner.
- Nehmen Sie Beteiligungskapital auf.
- Prüfen Sie Sale-and-lease-back von finanzierten Anlagevermögen (siehe Sonderteil Leasing).
- Versuchen Sie, vereinbarte Kredittilgungen zu strecken.



- Wandeln Sie Kontokorrentkredite in zinsgünstigere Finanzierungsarten (Diskontkredite, Eurokredite, Geldmarktkredite, Fiborkredite) um, um so Zinskosten einzusparen. Verhandeln Sie mit den Banken über niedrigere Zinssätze.
- Lassen Sie sich zusätzlich ein Wechselobligo einräumen.
- Nehmen Sie günstige öffentliche Zusatzprogramme in Anspruch, lassen Sie sich aber gleichzeitig ein Auffangdarlehen einräumen, um keine zu hohen Tilgungen zu haben (siehe: Förderungsmittel-Datenbank im Programm).
- Vereinbaren Sie mit Ihren Lieferanten Valuta-Zahlungen.
- Stellen Sie Lieferantenzahlungen auf Umkehrwechsel um.
- Leisten Sie keine Anzahlungen mehr, oder reduzieren Sie solche.
- Versuchen Sie, Waren auf Kommission zu bekommen.
- Mahnen Sie Ihre Kunden kurzfristig, aber freundlich.
- Lassen Sie Rechnungsbeträge möglichst per Lastschrift einziehen, denn dann bestimmen Sie den Zahlungstermin.
- Fördern Sie Barzahlungen durch Skonto.
- Fordern Sie, wo möglich, Anzahlungen.
- Lösen Sie irgendwelche Einbehalte durch Bankbürgschaften ab.
- Übertragen Sie alle wirksamen Maßnahmen in einen neuen Liquiditätsplan.

Finanzierung, Datenbank Förderprogramme

Dieses Modul zeigt Ihnen Finanzierungsnotwendigkeiten und Finanzierungswege. Im Modul Wissensbasis werden sämtliche Förderprogramme für Existenzgründer dargestellt. Hier finden Sie auch die Adressenlisten wichtiger Ansprechpartner zum Thema Rat & Hilfe. Denn jede Unternehmensgründung hat individuelle Besonderheiten, Schwerpunkte, Eigenarten, kurz, einen ganz eigenen Charakter. Hier hilft nur individuelle Beratung. Wir sagen Ihnen, wie Sie den richtigen Berater finden und wo Sie ihn finden. So gehen Sie vor:



- Erarbeiten Sie Ihren Finanzierungsplan.
- Füllen Sie Ihren Kapitalbedarfsplan aus.
- Bereiten Sie sich auf das Bankgespräch vor.
- Informieren Sie sich über öffentliche Förderprogramme.
- Für weitergehende Information - blättern Sie in der Adressenliste „Rat & Information“.
- Wenn Sie sich schon mal darauf einstellen möchten, was beim Ausfüllen auf Sie zukommt, rufen Sie die notwendigen Formulare auf.

WISO-Tip Ein Staatssekretär hilft, wenn es mit dem Bund nicht klappt: Ärger mit der Ausgleichsbank, der Subvention, einer Bundesgenehmigungsbehörde? Immer dann, wenn ein Unternehmer mit Bundesbehörden in Streit gerät, empfiehlt sich Dr. Heinrich Kolb, Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium und Beauftragter der Bundesregierung für den Mittelstand, als Vermittler. Fax genügt: 0228 / 615 44 36, Bundeswirtschaftsministerium, Villemomblerstr. 76, 53123 Bonn.

Finanzierungsplan

Ihr Finanzierungsplan ermittelt den Bedarf an lang- und kurzfristigen Krediten. Dazu werden vom Programm die von Ihnen in Modul 3 erarbeiteten Werte aus dem Berechnungsformular Gründungsbilanz und aus dem Modul 4 der ermittelte Liquiditätsbedarf als Berechnungsgrundlage herangezogen. Der Finanzierungsplan hat im Programm folgendes Aussehen und kann im Gründungsordner mit Ihren Zahlen angelegt werden: Name des Gründers, Angaben zur Geschäftsidee, legen Sie durch Mausklick (im Programm) fest, ob es sich um eine Neugründung oder Betriebsübernahme handelt.



Berechnungsformular Anlagevermögen:

Grundstück und Gebäude:

Kaufpreis für Betriebsgrundstück

Vermessung, Notar, Grunderwerbssteuer

Sonstige Beschaffungsaufwendungen

Planungsaufwand für Gebäude

Herstellungsaufwand für Gebäude, oder
Aufwand für Umbau und Ausbau

Feste Ladeneinrichtung, Einrichtung für Läger usw.

+ Maschinen und Anlagen:

Anschaffungspreis für Maschinen, Geräte und
sonstige technische Anlagen und Einrichtungen

Aufwand für Installationen und Inbetriebnahme
der Anlagen; Anschaffungspreis für Fahrzeuge
usw.

Büroeinrichtung, Computer

= **Summe langfristiger Finanzierungsbedarf**

Berechnungsformular Umlaufvermögen:

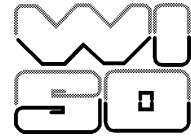
Liquide Mittel (Bank, Kasse, Postgiro);

+ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen;

+ Vorratsvermögen
(Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe);

+ Lager (Handelsware, halbfertige und
fertige Erzeugnisse).

= **Summe Umlaufvermögen 1**



Berechnungsformular Startkosten:
Werbung
+ Löhne, Gehälter, Verdienstausfall vor der Eröffnung
+ Provisionen
+ Versicherungen
+ Miete vor Eröffnung
+ Reserve für Lebensunterhalt
+ Büromaterial-Erstausstattung
+ Beratungskosten für die Existenzgründung
= Summe Umlaufvermögen 2

Summe Umlaufvermögen 1
+ Summe Umlaufvermögen 2

= Summe kurzfristiger Finanzierungsbedarf

Summe kurzfristiger Finanzierungsbedarf
+ Liquiditätslücke Jahr 1

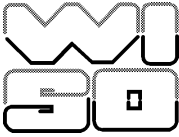
= Finanzierungsbedarf Jahr 1

Zum besseren Verständnis: In den Liquiditätsplänen sind die möglichen Investitionen im Anlage- und Umlaufvermögen der Folgejahre berücksichtigt. Damit ergibt sich der Finanzierungsbedarf des Gründungsjahres und der beiden folgenden Jahre.

Mittelherkunft (aus Modul 1 übernommen)
+ Teilhaberkapital
+ Sacheinlagen

= Gesamtes Eigenkapital
+ Finanzierungsbedarf
- Gesamtes Eigenkapital

= Fremdmittelbedarf



Checkliste 14:

So reduzieren Sie den Kapitalbedarf bei der Gründung

- Haben Sie alle Förderungsinstrumente genutzt?
- Leasen/Mieten Sie, statt zu kaufen?
- Prüfen Sie: Eigenfertigung oder Fremdbezug?
- Vereinbaren Sie Zahlungsaufschub mit den Krankenkassen und dem Finanzamt.
- Arbeiten Sie mit freien Mitarbeitern?
- Nutzen Sie Personalleasing?
- Führen Sie Umsatzsteuer nach vereinbarten Entgelten ab?
- Steuern Sie Ihre Zahlungsziele bewußt?
- Nutzen Sie Wechsel, Zession, Factoring?
- Mieten Sie Ihr Büro anstelle einer teuren Büroausstattung?
- Können Sie Teilaufgaben an Dienstleister auslagern?

Kapitalbedarfsplan

Der Kapitalbedarfsplan enthält unter Berücksichtigung der Subventionen (öffentliche Mittel) alle von Ihnen geplanten Kreditaufnahmen mit Verzinsung und Tilgung, deren Notwendigkeit Sie oben im Finanzierungsplan ermittelt haben. So erkennen Sie, welche Kreditbelastungen in den nächsten Jahren auf Sie zukommen.

Doch Achtung! Häufig übersehen junge Unternehmer, daß Kredite „auslaufen“ und keinesfalls automatisch verlängert werden! Berücksichtigen Sie auch, daß viele Kredite zunächst - im allgemeinen zwei bis fünf Jahre - tilgungsfrei bleiben. Danach aber ist diese Zahllast zu berücksichtigen!

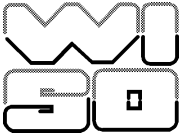
Bitte erarbeiten Sie Ihren Kapitalbedarfsplan mit der gleichen Sorgfalt wie Ihren Umsatz- und Liquiditätsplan. Übertragen Sie dazu die Zahlen aus dem Finanzierungsplan in den Kapitalbedarfsplan. Finanzieren Sie langfristigen Kapitalbedarf mit langfristig laufenden Krediten. Der langfristige Finanzierungsbedarf, also das Anlagevermögen, ist durch langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital,



am besten Eigenkapital oder zumindest langfristige Bankdarlehen, Hypothekenkredite, langfristig zur Verfügung gestellte öffentliche Fördermittel, zu decken. Der kurzfristige Finanzierungsbedarf kann durch kurzfristiges Kapital gedeckt werden, vorübergehende Liquiditätsengpässe sogar durch Überziehungskredite.

- Berücksichtigen Sie unbedingt den Liquiditätsbedarf aus dem Liquiditätsplan in Modul 4.
- Im einfachen Fall können Sie kurzfristigen Liquiditätsbedarf „kurzfristig“ finanzieren, also z. B. über einen Kontokorrentkredit. Wenn Sie aus Ihrem persönlichen Liquiditätsplan aber ersehen, daß Sie sich über mehrere Monate, z. B. das gesamte erste oder zweite Gründungsjahr, „im roten Bereich“ bewegen, sollten Sie diesen Liquiditätsbedarf mittelfristig absichern.
- Stimmen Sie dann den Liquiditätsplan und den Kapitalbedarfsplan immer wieder aufeinander ab, und tragen Sie neue Zahlen ein. Nur so erhalten Sie eine komplette Übersicht über die lebensnotwendigen Geldströme Ihres Unternehmens.
- Erarbeiten Sie mit dem Folgekapitel „öffentliche Fördermittel“ den Eintrag in die betreffende Zeile „öffentliche Fördermittel“.

WISO-Tip Euro: Denken Sie daran - am 1.1.1999 kam die gemeinsame europäische Währung „EURO“ und ersetzt im Zuge einer dreijährigen Übergangsfrist die Deutsche Mark. Das bedeutet für Sie: Sie nehmen z. B. Ihre Kredite in DM auf - aber müssen diese Schulden später in EURO zurückzahlen. Spätestens ab dem Jahr 2000 brauchen Sie in jedem Fall zwei Preislisten, möglicherweise eine zweite Buchhaltung für DM/EURO, müssen Sie damit rechnen, daß wichtige Kunden mit Ihnen nur noch in EURO verhandeln oder in EURO zahlen. Existenzgründer sollten sich daher schon jetzt auf die neue Währung einstellen. Denken Sie daran - gerade wenn Ihre Planung nicht sofort umgesetzt wird: Der EURO kommt schneller, als man denkt. Wer rechtzeitig plant und sich rechtzeitig darauf einstellt, kann dann große Umstellungsschwierigkeiten vermeiden. Noch wich-



tiger: Der so entstehende europaweite Markt bietet findigen Unternehmen völlig neue Chancen. Gerade die sollten Sie nutzen. Eine Checkliste „Europawährung“ verkauft die Deutsche Bank für DM 98,-. Diese Liste ist bei den Filialen der Deutschen Bank erhältlich oder per Fax von DB Research GmbH anzufordern, 069 / 71 00 73 22. Eine Aufbereitung der notwendigen Vorbereitungsarbeiten für kleinere Unternehmen sowie der Marktchancen und Entwicklungen insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen ist erhältlich für DM 25,- als Verrechnungsscheck bei Roland Tichy, Wirtschaftsboulevard, Im Mediapark 15, 50670 Köln.

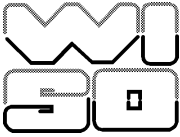
Checkliste 15: Finanzierungsplan

Überprüfen Sie Ihren Finanzierungsplan anhand folgender Checkliste:

- Ist die beantragte Kreditsumme hoch genug? Beantragen Sie niemals einen Kreditbetrag, der absehbar zu niedrig ist. Denn: Die Bank muß einen zu niedrigen Kredit nicht automatisch aufstocken. In jedem Fall sind peinliche und eventuell teure Nachverhandlungen nötig. Denken Sie daran, daß Sie dabei an Glaubwürdigkeit und Kreditwürdigkeit verlieren können!
- Ist Ihr Kapitalbedarf vollständig? Haben Sie wirklich sämtliche Positionen Ihrer Unternehmensplanung auch beim Kapitalbedarf berücksichtigt?
- Haben Sie eine Finanzierungsreserve eingeplant? Häufig werden geplante Maßnahmen teurer als ursprünglich beabsichtigt, insbesondere Bauvorhaben schießen schnell über das Ziel hinaus. Planen Sie daher 10 bis 20 Prozent der Gesamtfinanzierung als Finanzierungsreserve ein!
- Haben Sie eine Liquiditätsreserve? Sollten Sie Ihren Liquiditätsplan noch nicht sehr genau kalkuliert haben, empfiehlt sich folgende Daumenregel: Berücksichtigen Sie eine allgemeine Liquiditätsreserve im Umfang eines Zwölftels der jährlichen Kosten.



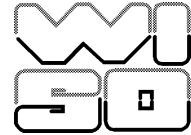
- Sind die Kreditlaufzeiten lang genug? Wenn Sie Ihre Kreditlaufzeiten zu kurz ansetzen, müssen Sie zu früh tilgen. Das kann Ihren Liquiditätsplan völlig durcheinanderwerfen und erfordert erneute Kreditverhandlungen oder teure Überbrückungskredite.
- Berücksichtigen Sie eine ausreichende Liquiditätsreserve! Sie haben in Modul 4 einen Liquiditätsplan erarbeitet. Überprüfen Sie diesen auf eine angemessene Liquiditätsreserve. Denken Sie daran, daß sich Zahlungen verzögern können, daß Schuldner zu spät zahlen, daß unerwartete Forderungen, z. B. wegen unerwarteter Reparaturen, auf Sie zukommen können. Und zwar kurzfristig! Planen Sie eine entsprechende Reserve ein.
- Vermeiden Sie zu hoch abgesicherte Kredite! Banken verlangen Sicherheiten für Kredite, z. B. die Beleihung von Grundstücken (Hypotheken), Bürgschaften usw. Geben Sie aber den Banken nicht höhere Sicherheiten als unbedingt erforderlich. Denn sollten Sie einen unerwarteten Kreditbedarf haben, können Sie dann noch auf diese Sicherheiten zurückgreifen.
- Schalten Sie Bürgschaftsbanken ein! Bürgschaftsbanken / Kreditgarantiegemeinschaften ermöglichen durch 80prozentige Bürgschaften gegenüber der Hausbank - Gründungen, die sonst mangels vorhandener Sicherheit nicht realisiert werden können.
- Versuchen Sie, einen Blanko-Kredit zu erhalten! Ehe Sie Ihrer Bank Sicherheiten anbieten, sollten Sie wenigstens einen Teil Ihres Kontokorrentkredits als Blankokredit erhalten. So schaffen Sie sich weitere Finanzierungsspielräume.
- Verhandeln Sie mit mehreren Banken! So, wie Sie sich den günstigsten Lieferanten suchen, sollten Sie sich auch die günstigste Bank suchen. Der freundliche Bankberater um die Ecke ist nicht unbedingt der für Sie Vorteilhafteste.
- Erarbeiten Sie sich eine gute Bonität! Banken achten auf Ihre Bonität. Achten Sie daher auf
 - eine solide Eigenkapitalbasis,
 - pünktliche Bedienung aller Ihrer Verpflichtungen,
 - eine stabile Finanzstruktur,
 - eine gesicherte und gut geplante Liquidität,
 - eine gesicherte und gut geplante Umsatzentwicklung,
 - eine Reserve an Sicherheiten.



- Vermeiden Sie teure Kredite wie Kontokorrent. Denken Sie daran: Skonto-Verzicht ist Dummheit, Skonto-Einräumen Gift für Ihre Firma.
- Vermeiden Sie Ihrerseits Skonto-Einräumung! Wenn Sie verkaufen und liefern - räumen Sie keine Skonto-Abzüge oder Kredite ein. Denn dies bedeutet nur, daß Sie höheren Finanzierungsbedarf haben, und der ist teuer!
- Stärken Sie Ihre Eigenkapitalbasis! Hohes Eigenkapital ist die beste Finanzierung und gleichzeitig die Voraussetzung für günstige Kredite. Stärken Sie daher Ihre Eigenkapitalbasis durch möglichst geringe Entnahmen (niedriger Unternehmerlohn). Lassen Sie also möglichst viele Gewinne in Ihrem Unternehmen stehen.
- Achten Sie auf Zinsentwicklungen! Auch die Zinsen folgen einem Auf und Ab. Verfolgen Sie daher die Entwicklung der Zinssätze. Sind die Zinsen niedrig, verhandeln Sie mit Ihrer Bank über eine längerfristige Festschreibung dieser Zinsen.

WISO-Tip Skontopolitik: Das Nichtausnutzen von Skonto ist die allerteuerste Art der Finanzierung! Vermeiden Sie Skontoverzicht - sofortige Bezahlung von Lieferungen unter Ausnutzung von Skonto kommt Sie billiger als Zahlungsaufschub und Skonto-Verzicht. Beachten Sie folgende Musterrechnung: Ein Skontosatz von 2 Prozent für 10 Tage bedeutet: Wenn Sie diesen Abschlag innerhalb der 10-Tages-Frist nicht realisieren, käme das einem Jahreszinssatz von 36 % gleich!

FAZIT: Besonders teuer für Ihr Unternehmen können falsche und zu teure Kredite sein. Halten Sie daher Ihre Kontokorrentkredite möglichst niedrig. Achten Sie bei allen laufenden Krediten auf die Festschreibung möglichst niedriger Zinssätze. Sie haben in Modul 4 einen Liquiditätsplan erarbeitet. Überprüfen Sie diesen auf eine angemessene Liquiditätsreserve. Denken Sie daran, daß sich Zahlungen verzögern können, daß Schuldner zu spät zahlen, daß unerwartete Forderungen, z. B. wegen Reparaturen, auf Sie zukommen können. Und zwar kurzfristig! Planen Sie eine entsprechende Re-



serve ein! In jedem Fall müssen Sie Ihren Kapitalbedarf sehr sorgfältig planen. Der Mindestzeithorizont beträgt drei Jahre. Dabei geht es nicht nur um die Höhe und Herkunft der Mittel, sondern auch um die Zeitpunkte der Fälligkeit von Zins und Tilgung. So erkennen Sie, welche Kreditbelastungen in den nächsten Jahren auf Sie zukommen werden. Hier die Struktur des Kapitalbedarfsplanes. Zu jedem Posten werden die Kapitalsumme, die Zinsen, die Tilgung sowie die jährliche Gesamtbelastung für die ersten drei Jahre ermittelt.

Bedarf an kurzfristigen Krediten:

Aufteilung der kurzfristigen Kredite auf Kreditgeber:

- Kontokorrent Bank 1,
- Kontokorrent Bank 2,
- Kontokorrent Bank 3,
- Lieferantenkredite.

Bedarf an langfristigen Krediten:

- Hausbankdarlehen,
- Hypothekenkredite,
- Sonstiges.

Dazu öffentliche Förderung:

- ERP-Darlehen,
- EKH-Darlehen,
- KfW-Darlehen,
- Sonstiges.

Bitte drucken Sie den Kapitalbedarfsplan für Ihren Gründungsordner aus.

Das Bankgespräch

Nachdem jetzt Ihr Finanzierungskonzept steht, sollten Sie sich auf Ihr Kreditgespräch mit der Bank vorbereiten. Und wie im übrigen Geschäftsleben gilt auch hier: Eine gute Vorbereitung ist bereits die halbe Miete. Überzeugen Sie Ihren Verhandlungspartner mit



einer überzeugenden Gründungsidee und einer profunden Finanzierungsplanung. Wenn Sie bereits Kunden haben, will die Bank auch Auskunft über die Bonität Ihrer besten und größten Kunden. Die Aufstellung Ihrer bestehenden Kredite (siehe oben) haben Sie selbstverständlich dabei. Ebenso Ihren Eigenkapitalnachweis und Ihre Eröffnungsbilanz - beides sollte in Ihrem Gründungsordner vorhanden sein. Ihr ausgefeilter Liquiditätsplan stellt ohnehin alles in den Schatten, was ein Bankberater bisher beim ersten Gespräch mit einem Existenzgründer gesehen hat (Details siehe unten). Stellen Sie sich auch auf unangenehme Fragen ein. Zeigen Sie, daß Sie sich der Probleme durchaus bewußt sind. Vereinbaren Sie Ihren Termin telefonisch. Als Unternehmer werden Sie nicht mehr als Privatkunde angesehen: Zuständig für Sie ist nun der Firmenkundenberater.

Checkliste 16: So prüfen Sie Ihre Bankverbindung

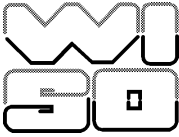
1. Haben Sie alternative Angebote von Banken eingeholt?
2. Haben Sie aktive Beziehungen zu mehreren Banken?
3. Bestehen Bankbeziehungen zu mehreren Bankgruppen z. B. Sparkassen / Privatbanken / Volksbanken usw.)?
4. Verhandeln Sie auf Basis Effektivzins?
5. Werden Ihnen die Kreditkonditionen eröffnet?
6. Erhalten Sie die Kreditkonditionen schriftlich?
7. Können Sie Einblick in die AGB der Bank nehmen?
8. Kennen Sie die Kompetenzen Ihres Firmenberaters?
9. Haben Sie ein Vertrauensverhältnis zu ihm aufgebaut?
10. Nutzen Sie Konkurrenzangebote anderer Banken?
11. Teilen Sie Ihrer Bank die Konditionen der Konkurrenz mit?
12. Lassen Sie sich Kreditzusagen immer schriftlich geben?
13. Führen Sie regelmäßig Gespräche mit Ihrem Berater?
14. Zeigen Sie regelmäßig die wirtschaftliche Situation auf?
15. Laden Sie Ihren Berater in Ihr Unternehmen ein?
16. Bespricht Ihr Berater mit Ihnen die Bilanz?
17. Hat Ihre Hausbank Sie ausführlich über Förderprogramme informiert?



WISO-Tip Expertenrat bei Bankproblemen: Bei Ärger mit der Bank hilft die Deutsche Ausgleichsbank mit Experten-Rat. Die Deutsche Ausgleichsbank, ein öffentliches Unternehmen mit dem Auftrag, Existenzgründern zu helfen, hat eine Info-Hotline für Existenzgründer eingerichtet. Unter 0228/831 24 00 beantworten fünf Experten alle Fragen rund um die Finanzierung. Die Bank sieht die Beratung von Existenzgründern als Schlüsselaufgabe der Wirtschaftsförderung an. Also nur Mut zur Frage.

Die meisten Unterlagen, die Sie für das Bankgespräch brauchen, haben Sie bereits in den vorhergehenden Modulen erarbeitet und in Ihrem Gründungsordner abgelegt. Folgende Unterlagen brauchen Sie für Ihr Bank-Gespräch:

- Ihren Unternehmens-Gründungsplan. Diesen Gründungsplan haben Sie bereits in Modul 1 erarbeitet (wenn nicht, füllen Sie jetzt den Unternehmens-Gründungsplan aus).
- Die Darstellung der Gründeridee. Diese Darstellung haben Sie bereits in Modul 1 angefertigt (wenn nicht, füllen Sie jetzt die Darstellung der Gründeridee aus).
- Den Gesellschaftervertrag.
- Ein Marketingkonzept, in dem Sie darstellen, wie Sie Ihre Kunden erreichen und überzeugen möchten, welche Werbemaßnahmen Sie ergreifen wollen. Um die Seriosität der zugrundeliegenden Marktdaten unter Beweis zu stellen, sollten Sie Ihre Informationsquellen offenlegen. Welche Quellen Sie anzapfen können, erfahren Sie unter Kennzahlen.
- Ausgaben-, Gewinn- und Liquiditätsberechnungen für die ersten drei Jahre ab Gründung. Diese Berechnungen haben Sie bereits in Modul 4 angestellt.
- Einen Kosten- und Finanzierungsplan Ihrer Gründeridee. Die Gründungskosten haben Sie bereits in Modul 2 berechnet; den Finanzierungsplan haben Sie weiter oben in Modul 5 erstellt.
- Bei einer eingetragenen Firma einen Auszug aus dem Handelsregister.
- Bei einer Gesellschaft den Gesellschaftervertrag.



- Wichtige Verträge - etwa den Mietvertrag für Ihre Geschäftsräume.
- Eine Aufstellung über Ihr Privatvermögen und Ihre Schulden.
- Wenn Sie eine Immobilie beleihen möchten, brauchen Sie:
 - den Grundbuchauszug,
 - den Kaufvertrag,
 - technische Beschreibungen nebst Kubus- und Flächenberechnung,
 - Zeichnungen oder Fotos des Gebäudes,
 - einen Lageplan,
 - eine Aufstellung über die voraussichtlichen Baukosten (bei noch nicht fertiggestellten Gebäuden),
 - die Police der Gebäudeversicherung.

Checkliste 17: Fragestellungen der Bank

1. Über welche Sicherheiten verfügen Sie?
2. Welche Abnehmer haben Sie?
3. Wie ist Ihre Auftragslage?
4. Wer sind Ihre Auftraggeber?
5. Wie hoch ist Ihr Cash-flow?
6. Wie haben sich Umsatzrentabilität und Eigenkapitalquote entwickelt?
7. Wie hat sich das Verhältnis Umsatz / Kosten entwickelt?
8. Führen Sie Liquiditätspläne mit Soll-Ist-Vergleich?
9. Über welche Reserven verfügen Sie im privaten Bereich?
10. Halten Sie Fristenkongruenz Kapital / Vermögen ein?

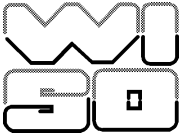
WISO-Tip Bankgespräche: Markus Nitsche und Heike Melchisedech, beide Friseur-Meister und Meister-Friseure, hatten sich auf das Gespräch mit der Bank gründlich vorbereitet: Zusammen mit einem Steuerberater und der Handwerkskammer Köln hatten sie Zahlen beschafft, Erfolgs- und Liquiditätsrechnungen durchgespielt. Und sie hatten ein innovatives Konzept: ihren Salon in der Nähe des Kölner Messegeländes wollten sie auch montags für ihre Kunden offenhalten und Firmen-Events orga-



nisieren. Etwa im Rahmen einer Tagung des Automobilherstellers Chrysler für die Ehefrauen der Vertragshändler ein attraktives Beauty-Programm auf die Beine zu stellen. Doch alle Kölner Banken sperrten sich. Dabei brauchten die engagierten Friseure gar nicht mal so viel Geld. 50.000 Mark besorgten sie über ein Existenzgründungs-Darlehen; nur die restlichen 100.000 Mark, die sie für ihren schicken Salon benötigten (60 Prozent der Betriebseinrichtung und Renovierungsarbeiten erstellten sie in Eigenleistung) wollten sie über die Bank finanzieren. Doch Markus Nitsch gab nicht auf. Der gebürtige Osnabrücker mit Wanderjahren in London, Frankfurt und Berlin griff auf die Hausbank seines Vaters zurück und bekam dort die gewünschte Kreditsumme ohne Probleme.

WISO-Tip Arbeitslose Existenzgründer: Arbeitslose Existenzgründer erhalten eine Sonderförderung vom Arbeitsamt für den Sprung in die Selbständigkeit. Eine erste Starthilfe für Arbeitslose finanziert das Arbeitsamt: Bis zur Höhe des zuletzt bezogenen Arbeitslosengeldes oder der Arbeitslosenhilfe werden für ein halbes Jahr ein sogenanntes Überbrückungsgeld sowie Zuschüsse zu den Kosten der Kranken- und Rentenversicherung bezahlt. Antragsberechtigt ist, wer (mindestens) einen Monat lang Unterstützung bezogen hat und ein Gründungskonzept vorlegt, das auf seine Tragfähigkeit hin von einer fachkundigen Stelle (IHK, Handwerkskammer, Steuerberater) geprüft wurde.

Ähnlich wichtig wie das Gespräch mit der Bank ist das Gespräch über öffentliche Subventionen! Denn heute gibt es insbesondere für Existenzgründer jede Menge öffentliche Fördermittel, die den Start nicht nur erleichtern, sondern vielleicht auch erst ermöglichen. Doch so lobenswert die Förderung ist - längst hat sich ein Fördermittelschubel entwickelt, bei dem kaum einer mehr durchblickt. Die Folge: Erfahrungsgemäß beschränken sich die meisten Berater auf zwei oder drei populäre Förderprogramme. Dabei wird übersehen, daß es meistens mindestens ein Dutzend Fördertöpfe



gibt, in denen Geld für Sie schlummert, auf das Sie Anspruch haben. Dagegen hilft nur intensive Vorbereitung: Im PC-Programm finden Sie dazu die Möglichkeit, aus über 600 Förderprogrammen eine Auswahl zu treffen. Mit dieser Vorauswahl bewaffnet, sollten Sie dann mit Ihrem Bankberater sprechen. Gegen einen besonders niedrigen Beitrag können Sie als Nutzer des WISO-Existenzgründerprogramms den jeweils aktuellen Volltext der Programme (Achtung: die Bedingungen, Voraussetzungen usw. ändern sich sehr häufig, denn es soll nicht allzu einfach sein, an die Staatsknete zu kommen) beim Fach-Informationszentrum abrufen - das PC-Programm hat für Sie einen Musterbrief vorbereitet.

WISO-Tip Fördertöpfe: Die wichtigsten bundesweiten Förderprogramme werden über die Deutsche Ausgleichsbank vergeben. Dies sind:

- Eigenkapitalhilfe,
- Eigenkapitalhilfe als Partnerschafstdarlehen,
- Eigenkapitalergänzungsprogramm,
- ERP-Existenzgründungsprogramm (auch im PC-Programm als Volltext abgelegt),
- DtA-Existenzgründungsprogramm (auch im PC-Programm als Volltext abgelegt),
- DtA-Bürgschaftsprogramm neue Länder,
- Beteiligungskapital für junge Technologie-Unternehmen,
- Programme zu Umweltschutz und Energieeinsparung.

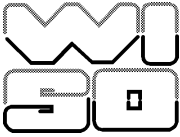
Die Förderfibel „Finanzierungsbausteine für Unternehmen mit Zukunft“ kann kostenfrei angefordert werden unter: Deutsche Ausgleichsbank, Ludwig-Erhard-Platz 1-3, 53170 Bonn, Info-line 0228 / 831 24 00, Telefax 0228 / 831 22 55, oder: Deutsche Ausgleichsbank, Sarrazinstraße 11-15, 12159 Berlin-Friedenau, Telefon 030 / 85 08 50, Telefax 030 / 85 08 52 99.



WISO-Tip High-Tech-Förderung: Der Deutsche Gründerfonds hilft jungen Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, die sich mit einer eigenen Geschäftsidee selbständig machen wollen. Dafür stellt die Rhône-Poulenc-Stiftung e.V. 1,5 Million Mark zur Verfügung. Mit dem Geld können Existenzgründer ihre Produkt- oder Dienstleistungsidee marktreif machen. Ein Teil des Fonds dient überdies der Anschubfinanzierung als zinsloses Darlehen. Besonderheit: Scheitert das Projekt, muß der Gründer diesen Kredit nicht zurückzahlen. Außerdem können sich die Jung-Unternehmer auf den Start in die Selbständigkeit bestens vorbereiten. Durch intensive Schulung und durch kostenlose Beratung durch einen erfahrenen Wirtschaftsfachmann. Der Fonds wird jährlich vergeben. Bewerben können sich Einzelpersonen und Teams. Die Bewerbungsunterlagen können angefordert werden von: Rhône-Poulenc-Stiftung, Postfach 35 01 20, Frau Vetter-Weirich, 50792 Köln, Fax 0221/ 509 20 69.

WISO-Tip Übungsprogramm Bankgespräch: So bereiten Sie sich auf das Bankgespräch vor (Übungsprogramm):

- Notieren Sie sich in aller Ruhe im Gründungsordner alle Argumente, die für Ihr Vorhaben sprechen.
- Überlegen Sie, welche Vorkenntnisse Ihr Gegenüber bereits hat, welche Interessen er mitbringt.
- Planen Sie Ihren Vortrag! Alle Argumente der Reihe nach. Aber das stärkste, den Blockbuster, am Ende!
- Spielen Sie mal den Gesprächsverlauf mit einem guten Freund oder einer guten Freundin durch, um Schwachstellen zu erkennen.
- Strahlen Sie Ruhe und Gelassenheit aus.
- Und wenn Ihre Vorbereitung perfekt war, gibt es nichts, was Sie beunruhigen könnte.
- Sprechen Sie klar, langsam und deutlich!
- Halten Sie Blickkontakt mit Ihrem Gesprächspartner.
- Eine offene Körperhaltung vermittelt Selbstsicherheit und Souveränität. Nie Arme und Beine verschränken, das wirkt verkrampft.



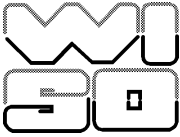
- Lernen Sie reden. Üben Sie, wie man argumentiert. Nutzen Sie jede Gelegenheit zum Üben. Ergreifen Sie bei Diskussionen das Wort. Sprechen Sie ganz bewußt andere Menschen an, auch wenn Sie sie nicht kennen. Gönnen Sie sich und Ihren Gesprächspartnern ab und zu ein Lächeln. Das schafft Vertrauen und Sympathie. Als Unternehmer leben Sie von der Überzeugungskraft! Sie werden nicht nur Ihre Bank überzeugen müssen - auch Ihre Mitarbeiter erwarten von Ihnen Überzeugung, ebenso Ihre Lieferanten und Geschäftspartner. Ihre Überzeugungskraft ist zusammen mit der Kraft Ihrer unternehmerischen Persönlichkeit und der Kraft der Geschäftsidee die Voraussetzung und der Garant für den Erfolg Ihres Gründungsvorhabens. Der Zeitpunkt für Ihre Unternehmensgründung ist günstig. Auch das Bild, das sich die Öffentlichkeit von Unternehmern macht, hellt sich auf: Früher galten bei den ideologischen Kritikern Unternehmer als hartherzige Kapitalisten, als bestenfalls patriarchalisch, meist aber bloß profitgierig, ohne Zeit und Muße, ohne Kultur, kaum verantwortungsbewußt, bewußt zum eigenen Vorteil die Natur schädigend. Unternehmer-Sein war mega-out. Der amerikanische Traum von der Tellerwäscherkarriere und die neidlose Anerkennung von Erfolg ist in Deutschland noch immer ungewohnt.

WISO-Tip Vor dem Start Steuern sparen: Schon vor dem Start in die Selbständigkeit können Sie Steuern sparen. Und so funktioniert es:

- Vorlaufkosten absetzen: Auf der Suche nach der passenden Geschäftsidee entstehen zwangsläufig Kosten - für Fachliteratur, Telefonate, Besuch von Fachmessen usw. Diese Vorlaufkosten darf der Existenzgründer von der Steuer absetzen.
- Die Umsatzsteuer in den Lieferantenrechnungen bekommen Existenzgründer vom Finanzamt zurück. Aber Achtung - nur wenn die Rechnung formal korrekt ist und Firmennamen des Lieferanten, den Gegenstand, Nettopreis und gesondert ausgewiesene Umsatzsteuer sowie Namen und Adresse des Empfängers ausweist. Nach der Gründung akzeptiert das Finanzamt nur noch die Geschäftsadresse!



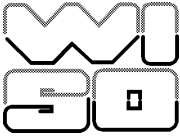
- Hohe Verlaufkosten sollten Sie verrechnen - mit dem Einkommen im letzten Jahr der abhängigen Beschäftigung, mit Gehältern des Ehegatten, Miet- und Zinseinnahmen. Verluste dürfen mit Einkünften anderer Jahre ausgeglichen werden - zuerst zwei Jahre über den sogenannten Verlustrücktrag zurück, dann mit zukünftigen Gewinnen (Verlustvortrag).





Personal

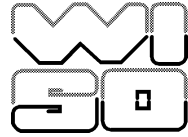
Engagierte und leistungsfähige Mitarbeiter sind das eigentliche Kapital eines Unternehmens. Gerade bei jungen Unternehmen bestimmen die Personalkosten den Erfolg der Firma ganz wesentlich. Personalauswahl ist eine Kunst, und nicht umsonst sind leistungsfähige Mitarbeiter auch in Zeiten der Arbeitslosigkeit ein kostbarer Schatz, auf den die Konkurrenz nur allzuoft ein begehrliches Auge wirft. Falsche Personalentscheidungen können schnell teuer werden. Wenn das Geschäft zu brummen beginnt, aber auch schon in der Planungsphase, stellt sich für den Existenzgründer schnell die Frage: Kann ich den ganzen Arbeitsanfall selbst bewältigen, oder hole ich mir Hilfe? Wie viele Mitarbeiter brauche ich zusätzlich? Auch wenn es schwerfällt, vom möglichen Ertrag ein gutes Stück für Personal abzuzweigen: In vielen Fällen ist es wesentlich kostengünstiger, Arbeiten zu delegieren, als alles selber zu machen und sich dabei mit Routinearbeiten aufzureiben. Sie brauchen einen freien Kopf, um strategische Entscheidungen treffen zu können. Dabei muß das Delegieren nicht immer so aussehen, daß Sie feste Mitarbeiter einstellen. In manchen Fällen kann es durchaus sinnvoll sein, Teilbereiche des Unternehmens an externe Dienstleister zu delegieren. Zum Beispiel Buchhaltungsarbeiten an Buchführungshelfer oder Bilanzbuchhalter, Terminvereinbarungen für Außendienstmitarbeiter an Telefonmarketing-Firmen, Schreibarbeiten an Schreib-Spezialdienste. Oft bietet es sich gerade am Anfang an, je nach Arbeitsanfall Studenten vom Studentenschnelldienst des Arbeitsamtes anzuheuern. Das ist der Vorteil von Universitätsstädten, daß dort ein großes Potential an jungen, gut ausgebildeten Menschen auf Abruf zur Verfügung steht. (Und Studenten bringen überdies den Vorteil mit sich, daß sie - in bestimmten Grenzen - nicht der Sozialversicherungspflicht unterliegen.) Doch auch in kleineren Orten ist das Finden von Aushilfskräften, die auf 630-Mark-Basis im Monat arbeiten, kein großes Problem: Vor allem Frauen mit Familien sind oftmals hochmotiviert, mit redu-



zierter Stundenzahl zu arbeiten. Und meist machen Firmen mit diesem behutsamen Einstieg in die Rolle als Arbeitgeber beste Erfahrungen: Die Aushilfskräfte arbeiten engagiert, und für die aufstrebenden Firmen werden die Personalkosten nicht zum Mühlstein. Stellen Sie am Anfang nicht zuviel Personal ein, sonst bekommt nicht nur Ihr Geschäftskonto Schwindsucht; auch Ihre Mitarbeiter beginnen schnell, sich zu langweilen. Allerdings: Wenn der Geschäftsumfang des Unternehmens eine bestimmte Größe erreicht, werden Sie nicht mehr umhinkommen, die wichtigsten Schlüsselpositionen mit festangestellten Arbeitnehmern zu besetzen. Die Vorteile: Festangestellte Mitarbeiter demonstrieren nach außen Kontinuität, Seriosität und Verlässlichkeit. Vorausgesetzt, Sie schaffen es, Ihre Arbeitsplätze mit genau den richtigen Mitarbeitern zu besetzen. Dieses Kapitel hilft Ihnen dabei, Ihre Entscheidungen zu optimieren, so daß Ihre Mitarbeiter zum wertvollen Betriebskapital werden.

So gehen Sie vor:

- Füllen Sie zunächst für jeden von Ihnen zu besetzenden Arbeitsplatz die Checkliste „Arbeitsplatz-Profil“ aus. Überlegen Sie, was Ihnen bei der Besetzung der Stelle besonders wichtig ist, und gewichten Sie die einzelnen Punkte.
- Nehmen Sie dieses Profil als Grundlage für Ihre Bewerbungsgespräche, und gleichen Sie während oder nach dem Gespräch mit dem Bewerber das Anforderungs-Profil mit dessen Fähigkeiten ab.
- Wie Sie Fähigkeiten der Bewerber effizient testen können, erfahren Sie in diesem Begleitbuch unter dem Stichwort „Assessment-Center“.
- Entscheiden Sie sich anhand Ihrer ausgefüllten Checklisten für den Ihnen am besten geeigneten erscheinenden Bewerber.
- Damit Sie genau wissen, was bei dem mit dem Bewerber vereinbarten Bruttolohn finanziell auf Sie zukommt, füllen Sie in der Rubrik „Personalkosten“ das Kalkulationsblatt „So viel kostet Sie Ihr Arbeitnehmer“ aus. Wenn Sie mehrere dieser Kalkulationsblätter ausgefüllt haben, können Sie sich die Gesamtbelastung an Personalkosten automatisch ausrechnen lassen.



- Um die aufwendigen Formalitäten, die bei der Einstellung notwendig werden, in den Griff zu bekommen, sind im Formalitäten-Fahrplan die notwendigen Schritte genau dargestellt.
- Die Checkliste Dokumenten-Verwaltung gibt Ihnen einen Überblick über alle Dokumente, die Sie sich bei der Einstellung von Ihrem Arbeitnehmer vorlegen lassen müssen und die Sie möglicherweise während der Dauer der Beschäftigung verwalten müssen. Haken Sie in der Check-Liste die erledigten Aufgaben ab, und heften Sie diese Liste in Ihrem Gründungsordner ab.
- Im Glossar können Sie die Begriffe nachlesen, die Ihnen fremd sind oder über die Sie noch mehr erfahren möchten.

Checkliste 18: Arbeitsplatz-Profil

Zu besetzende Stelle: _____

Name des Bewerbers: _____

Welche konkreten Aufgaben soll der Mitarbeiter übernehmen? Listen Sie hier ganz detailliert alle Tätigkeiten auf, die Sie von Ihrem Mitarbeiter erwarten. Etwa das Öffnen der Post, die Annahme von Telefongesprächen, das Schreiben von Rechnungen. Keine allgemeinen Formulierungen wie „Büroarbeit“. Welche Aufgaben kann der Bewerber tatsächlich übernehmen?

Soll	Ist
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



Welche Kenntnisse braucht
Mitarbeiter dafür?
Schulische Ausbildung:

Welche Kenntnisse kann der
der Bewerber vorweisen?

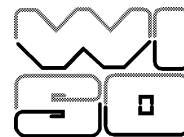
Praktische Erfahrungen:

Spezialkenntnisse (z. B. EDV):

Besondere Techniken (z. B. Führerschein):

Gewichten Sie die folgenden Punkte mit einer Zahl zwischen eins und drei (1=nicht besonders wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig). Bewerten Sie, in welchem Maß der Bewerber diesen Anforderungen entspricht (3=wird den Anforderungen mehr als gerecht, 2=wird den Anforderungen voll gerecht, 1=wird den Anforderungen überwiegend gerecht). Genügt der Bewerber Ihren Vorstellungen nicht, geben Sie 0 Punkte!

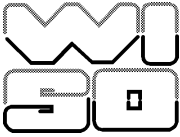
Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Auswertung
Gesundheit:			
Körperliche Disposition			
Nervliche Belastbarkeit			
Äußere Erscheinung			
Geschicklichkeit			
Zwischenergebnis			
Geistige Fähigkeiten:			
Kreativität			
Flexibilität			
Lernfähigkeit			
Erinnerungsvermögen			



Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Auswertung
Abstraktionsvermögen	_____	_____	_____
Beobachtungsgabe	_____	_____	_____
Zwischenergebnis	_____	_____	_____
Technische Begabung:			
Praktische Begabung	_____	_____	_____
mathem. Begabung	_____	_____	_____
künstlerisches Talent	_____	_____	_____
Zwischenergebnis	_____	_____	_____
Soziale Kompetenz:			
Kontaktfähigkeit	_____	_____	_____
Gewandtheit	_____	_____	_____
Umgangsformen	_____	_____	_____
Teamfähigkeit	_____	_____	_____
Freundlichkeit	_____	_____	_____
Offenheit	_____	_____	_____
Hilfsbereitschaft	_____	_____	_____
Zwischenergebnis	_____	_____	_____
Sonstiges			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Zwischenergebnis	_____	_____	_____

Der Bewerber hat folgende Punktzahl erreicht: _____* (ohne Berücksichtigung der Ausbildung)

* Berechnung: Die Summe aus der Gewichtung multipliziert mit der Bewertung)



Die Personalauswahl

Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz ist für den Erfolg Ihres Unternehmens entscheidend. Ein Akademiker ist für einfache Schreibarbeiten ebenso ungeeignet wie ein Angelernter für einen Facharbeiterplatz. In beiden Fällen werden die falsch eingesetzten Arbeitnehmer schneller, als Sie denken, mit ihrer Tätigkeit unzufrieden sein. Der eine, weil er sich unterfordert fühlt, der andere, weil Sie von ihm mehr erwarten, als er zu leisten imstande ist. Suchen können Sie nach Personal über Stellenangebote in regionalen und überregionalen Tageszeitungen und in der Branche verbreiteten Fachzeitschriften. Auch das örtliche Arbeitsamt kommt als Anlaufstelle in Frage. Häufig ergeben auch persönliche Gespräche im Bekanntenkreis Hinweise auf Personen, die für Ihre zu besetzende Arbeitsstelle in Frage kommen.

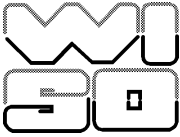
Vorstellungsgespräch führen

Ein Vorstellungsgespräch ist eine aufwendige Angelegenheit. Sie und Ihr Bewerber müssen sich Zeit dafür nehmen. Laden Sie deshalb nur diejenigen Bewerber zu einem Gespräch ein, denen Sie aufgrund der eingereichten Bewerbungsunterlagen auch die Bewältigung der gestellten Aufgaben zutrauen. Denn: Gespräche sind für die potentiellen Mitarbeiter immer auch mit Hoffnungen verbunden, die bei einer Absage enttäuscht werden. Und: Für den Bewerber entstehen Fahrtkosten, zu deren Erstattung Sie sich durch die Einladung verpflichten. Nicht immer können Sie anhand der Zeugnisse feststellen, ob der Bewerber den von Ihnen gestellten Anforderungen auch tatsächlich gerecht wird. Durch einen kleineren oder größeren Eignungstest können Sie wichtige Informationen gewinnen. Zum Beispiel können Sie von einer künftigen Sekretärin durchaus eine kurze Schreibprobe auf dem Computer fordern.



WISO-Tip Assessment-Center: Reinhard Leiter, Chef des Zentralen Bildungswesens bei der Münchner Allianz Versicherungs-AG und Vorsitzender des Arbeitskreises Assessment-Center setzt seit 18 Jahren auf AC. Das Verfahren taugt ebenso für die Auswahl von neuen Mitarbeitern wie für die Potentialeinschätzung von Führungsnachwuchs aus dem eigenen Haus. In streng praxisorientierten Übungen müssen die Bewerber ihre tatsächlichen Fähigkeiten unter Beweis stellen. Kandidaten können nicht mehr mit schönen Worten beschreiben, wie geeignet sie für die Position sind. Die Treffsicherheit der Methode ist wesentlich höher als konventionelle Bewerbungsgespräche. Sie liegt zwischen 50 und 60 Prozent, während klassische Einstellungsinterviews nur rund 10 Prozent Treffsicherheit bringen. Übungen zum Nachmachen:

1. **Postkorb-Übung:** Der Bewerber hat eine Stunde Zeit, um aus einem Korb mit 30 bis 40 Schriftstücken aus seinem möglichen Aufgabenbereich die wichtigsten Schreiben herauszusuchen. Er muß sich entscheiden, welche Briefe gleich erledigt werden müssen, was noch ein wenig warten kann, was jemand anderes erledigen soll und was gleich in den Papierkorb gehört. Mit dieser Übung läßt sich das Organisationstalent und die Streßstabilität des Bewerbers prüfen.
2. **Präsentation.** Nach einer Vorbereitungszeit von ein bis zwei Stunden referiert der Bewerber über ein vorgegebenes Thema, das in engem Zusammenhang mit dem Geschäftszweck der Firma steht. Dabei kann es ebenso über ein neues Produkt gehen wie über ein heikles Thema, das in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert wird, beispielsweise über Kunststoffverpackungen. Mit dieser Übung lassen sich Überzeugungskraft und Auftreten abchecken.
3. **Gruppendiskussion.** Von der AC-Gruppe soll ein aktuelles Thema, das in engem Zusammenhang mit der Firma steht, kontrovers diskutiert werden. Die Teilnehmer sind frei, ihre Position zu wählen. Mit dieser Übung läßt sich Überzeugungskraft und Kompetenz testen.



4. Gespräch unter vier Augen. Mit dem potentiellen Mitarbeiter wird eine typische Situation, wie sie im Unternehmensalltag immer wieder vorkommt, durchgespielt. Der Mitarbeiter schlüpft dabei in eine ihm vorgegebene Rolle: etwa in die Rolle eines skeptischen Kunden oder in die Rolle eines Kunden, dem gekündigt werden soll.
5. Konstruktionsübung. Der Bewerber oder ein Team von Bewerbern muß eine Aufgabe gemeinsam erledigen, beispielsweise eine Werbebroschüre oder eine Firmenzeitschrift konzeptionieren. Auch in diesem Fall bekommt niemand aus dem Kandidatenkreis vorher eine bestimmte Rolle zugewiesen.

WISO-Tip Arthur Fischers Schuh-Test: Arthur Fischer, Erfinder des Fischer-Dübels und Inhaber von mehr als 5.500 Patenten, hat im Laufe seiner jahrzehntelangen Laufbahn als Erfolgsunternehmer mit Hunderten von Mitarbeitern Erfahrungen gesammelt. Fischers Assessment-Center besteht schlichtweg aus Schuhen. Sind die Schuhe des Aspiranten ordentlich gepflegt, spricht das für den potentiellen Mitarbeiter, abgetretene Absätze und vernachlässigtes Leder haben ihn nicht selten davor zurückschrecken lassen, sich für einen Bewerber zu entscheiden. Für Fischer sind Schuhe ein Frühwarnsystem, das ihm schnell und unkompliziert einen Eindruck von dem jeweiligen Bewerber verschafft. Wer über weniger Erfahrung, Unternehmenspraxis und Patente verfügt, sollte aber eher konventionellere Wege der Personalauswahl beschreiten.

Es muß nicht immer Festanstellung sein

Nicht immer ist es für Unternehmer sinnvoll, in einer frühen Phase ihrer Existenzgründung für alle Mitarbeiter ein klassisches Anstellungsverhältnis einzugehen. Das wird dann der Fall sein, wenn die auszuführende Arbeit nur zeitlich begrenzt oder unregelmäßig anfällt. Die Beschäftigung von Aushilfskräften, freien Mitarbeitern,

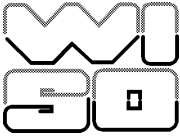


Leiharbeitnehmern oder das Einschalten von Subunternehmern sind häufig günstige Möglichkeiten, um anfallende Arbeiten zur Zufriedenheit der Kunden bewältigen zu können. Die Festanstellung sollte auf eine Kernmannschaft begrenzt sein, die die Kontinuität und Basisleistung erbringt sowie zusätzlich gelegentlich Beschäftigte betreuen kann.

WISO-Tip Von Null auf 100: Mit seiner Düsseldorfer Firmengruppe Mediahaus steht Jürgen Ströbel, 53, auf einem der vordersten Plätze unter den größten deutschen Mediaagenturen. Der Makler zwischen werbetreibenden Unternehmen, Werbeagenturen und Medien macht mittlerweile mehr als 700 Millionen Mark Umsatz - und das, obwohl er erst 1989 den Sprung in die Selbstständigkeit wagte. Trotz aller Erfolge: Auch Ströbel hat klein angefangen. „Wir haben damals alles selber erledigt - vom Kaffee kochen bis zum Postfrankieren. Wer glaubt, in der ersten Zeit nicht auf ein ganzes Heer von Dienstboten verzichten zu können, liegt schief.“ Die Einstellung von Mitarbeitern hat sich der Erfolgsunternehmer ganz genau überlegt: „Das größte Kapital beim Start ist nicht das Geld, sondern das Engagement der Pioniere.“

Freie Mitarbeiter

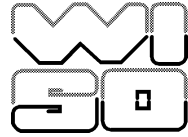
Freie Mitarbeiter sind an das Unternehmen durch einen Dienst- oder Werkvertrag gebunden. Durch einen Dienstvertrag verpflichten sich freie Mitarbeiter zum Erbringen einer bestimmten Leistung, die aber nicht an einen bestimmten Erfolg gebunden ist. Im Vergleich dazu wird bei einem Werkvertrag ein genau umrissenes Arbeitsergebnis definiert. Freie Mitarbeiter zählen nicht zu Ihren Angestellten, sondern sind selbständig und daher für das Abführen von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen selbst verantwortlich. Unternehmen haben im Prinzip keine weiteren Verpflichtungen, als das ausgehandelte Honorar für die Arbeitsleistung zu bezahlen.



WISO-Tip Scheinselbständigkeit: Prüfen Sie genau, ob Ihr freier Mitarbeiter tatsächlich „selbständig“ ist. Seit 1.1.1999 gelten sozialversicherungsrechtlich härtere Kriterien und wenn sich später herausstellt, dass Ihr freier Mitarbeiter nur „scheinselbständig“ ist/war, haften Sie für die Sozialversicherungsbeiträge. Das kann sehr teuer werden. Prüfen Sie also im Vorfeld folgende Kriterien und gestalten Sie den Dienstvertrag wasserdicht, lieber mit fachlichem Beistand, das ist hier gut angelegtes Geld (siehe auch nachfolgende Tabelle). Die Kriterien: - Hat Ihr freier Mitarbeiter eigene sozialversicherungspflichtige Angestellte (wird meist nicht der Fall sein)? - Erhält er weniger als 5/6 seines Einkommens aus Ihren Aufträgen? - Hat er keine „arbeitnehmerähnliche Stellung“ (weisungsgebunden, Urlaubsanspruch)? - Tritt er als Unternehmer am Markt auf? Sind nur zwei dieser Kriterien nicht erfüllt, gilt die gesetzliche Vermutung, dass der „freie Mitarbeiter“ scheinselbständig ist. Prüfungen führen die Krankenkassen durch. Die Beweislast liegt nun beim Arbeitgeber und „seinem“ freien Mitarbeiter.

Dabei kann die Vermutung der Scheinselbständigkeit widerlegt werden; dazu können Sie und Ihr Auftraggeber/Auftragnehmer sämtliche Unterlagen heranziehen. Sollten sowohl Merkmale für eine Beschäftigung als auch für Selbständigkeit vorliegen, kommt es darauf an, welche Merkmale überwiegen. Es gibt übrigens eine Ausnahme, die sog. arbeitnehmerähnlichen Selbständigen. Darunter fallen Selbständige, die zwar wirtschaftlich abhängig, aber gegenüber dem Auftraggeber nicht weisungsgebunden sind. Diese Gruppe muss ab dem 1.1.1999 in die Rentenkassen - und zwar nur in diese - selbst einzahlen. Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein:

- Sie beschäftigen keine versicherungspflichtigen Arbeitnehmer (ausgenommen Familienangehörige);
- Sie arbeiten regelmäßig und im wesentlichen für einen Auftraggeber;
- die vorrangige Vermutung einer abhängigen Beschäftigung ist widerlegt.

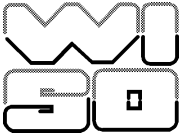


Ausnahme: Bei Handelsvertretern und mitarbeitenden Gesellschaftern müssen die Sozialversicherungsträger - wie bisher - im Einzelfall nachweisen, dass eine abhängige Beschäftigung vorliegt.

Unter bestimmten Bedingungen können Sie sich auf Antrag bis zum 30.06.1999 bei ihrem Rentenversicherungsträger von der Versicherungspflicht befreien lassen (Antrag auf Befreiung von der Versicherungspflicht in der Rentenversicherung für arbeitnehmerähnliche Selbständige, Bestätigung über einen Versicherungsvertrag (für die nach dem 1.1.1949 Geborenen), Fragebogen zur Feststellung der Versicherungspflicht in der Rentenversicherung für arbeitnehmerähnliche Selbständige). Dazu müssen Sie entweder vor dem 2.1.1949 geboren sein oder vor dem 10. Dezember 1998 mit einem öffentlichen oder privaten Versicherungsunternehmen einen Lebens- oder Rentenversicherungsvertrag abgeschlossen haben, der so ausgestaltet ist oder bis zum 30. Juni 1999 so ausgestaltet wird, daß

- a) Leistungen für den Fall der Invalidität und des Erlebens des 60. oder eines höheren Lebensjahres sowie im Todesfall Leistungen für Hinterbliebene erbracht werden und
- b) für die Versicherung mindestens ebenso viel Beiträge aufzuwenden sind, wie Beiträge zur Rentenversicherung zu zahlen wären.

Anstelle eines Lebens- oder Versicherungsvertrages ist auch eine Zusage auf eine betriebliche Altersversorgung zu berücksichtigen, durch die die geforderten leistungs- und aufwandsbezogenen Voraussetzungen erfüllt werden. Über die Befreiung entscheidet der zuständige Rentenversicherungsträger. Sie wirkt vom 1.1.1999 an. Wer also als arbeitnehmerähnlicher Selbständiger nicht für immer und ewig Rentenversicherungsbeiträge zahlen will, sollte bis 30. Juni 1999 einen Antrag auf Befreiung stellen (bei der BfA oder jeder öffentlichen Stelle). Das neue Gesetz zwingt die Unternehmen, den Krankenkassen bis zum 31. März 1999 zu melden, ob und welche Schein-Selbständige für Sie arbeiten. Wer diese Meldepflicht ignoriert, dem droht ein Bußgeld von bis zu 10.000 DM -



in jedem einzelnen Fall, der gemeldet werden muss. Auch so mancher gesetzestreue auftraggebende Unternehmer, der Scheinselbständige bei der Krankenkasse anmeldet, muss fürchten, mit der Anmeldung schlafende Hunde zu wecken. Denn der Meldung folgt eine heikle Frage auf dem Fuß: War der Auftragnehmer in Wirklichkeit vielleicht auch schon früher scheinselbständig? Falls ja, könnte es teuer werden, denn die Sozialversicherungsträger dürfen die Sozialabgaben nachträglich für vier Jahre in voller Höhe und allein vom Arbeitgeber einfordern. Beispiele:

Frage: Für die Anwendung der Befreiungsregelung muss ein Lebens- oder Rentenversicherungsvertrag mit einem (öffentlichen oder privaten) Lebensversicherungsunternehmen vor dem 10. Dezember 1998 abgeschlossen sein. Ist hierbei der Tag der Antragstellung auf Abschluss eines Versicherungsvertrages oder der Tag der Ausstellung des Versicherungsscheins entscheidend? Antwort: Maßgebend für die Anwendung der Befreiungsregelung ist der Tag, an dem das Versicherungsunternehmen die Annahme des Antrags bestätigt hat. Hierbei reicht die jegliche Form der Annahme (z.B. stille Annahme, vorweggenommene Annahme, Aushändigung des Versicherungsscheins) aus.

Frage: Ist das Fortbestehen der Lebens- oder Rentenversicherung vom Rentenversicherungsträger zu kontrollieren? Antwort: Nein. Die Befreiungsvorschrift ist als befristete Übergangsregelung ausgestaltet. Die für die Feststellung der Befreiung von der Rentenversicherung maßgeblichen Voraussetzungen sind im Rahmen einer Stichtagsprüfung zu erheben.

Frage: Wirkt die Befreiung auch für zukünftige arbeitnehmerähnliche selbständige Tätigkeiten, die den Anforderungen des Gesetzes entsprechen? Antwort: Ja. Arbeitnehmerähnliche Selbständige werden auf Antrag für jede Tätigkeit als arbeitnehmerähnlicher Selbständiger von der Versicherungspflicht befreit.



Checkliste 19: Entscheidungskriterien Scheinselbstständigkeit (am Beispiel eines Verlages)

Kriterien zur Entscheidung über - Selbständigkeit
- Arbeitnehmer
- Arbeitnehmerähnliche Tätigkeit

der Tätigkeit von Frau/Herr _____
für _____

- | Hierzu erkläre ich folgendes: | Ja | Nein |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Auf die Vergütung meiner Tätigkeit führe ich Beiträge zur Künstlersozialkasse ab | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Die Künstlersozialkasse hat meinen Aufnahmeantrag abgelehnt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ich zahle freiwillige Beiträge zum Versorgungswerk der Presse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ich bin in einem anderen Unternehmen sozialversicherungspflichtig angestellt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ich bin Beamter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ich bin Student; beigelegt die Immatrikulationsbescheinigung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ich bin nicht als Privatperson, sondern als Angestellter der _____ GmbH für o.g. Verlag tätig | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Ich bin laut Vertrag exklusiv für o.g. _____ Verlag tätig | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Ich beschäftige versicherungspflichtige Arbeitnehmer (außer Familienangehörigen) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Ich bin regelmäßig und im wesentlichen nur für einen Auftraggeber tätig | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- Wenn nein: Mehr als 1/6 meiner gesamten Einkünfte erziele ich aus folgenden Tätigkeiten:

Hierzu erkläre ich folgendes:

Ja

Nein

11. Ich erbringe für Arbeitnehmer typische Arbeitsleistungen, die insbesondere Weisungen des o.a. Arbeitgebers unterliegen und in dessen Arbeitsorganisation eingegliedert sind ☐ ☐
12. Ich trete nicht aufgrund unternehmerischer Tätigkeit am Markt auf ☐ ☐
- Wenn nein: In den vergangenen Jahren bin ich unternehmerisch am Markt mit folgenden Merkmalen (Begründungen, mit denen meines Erachtens eine Versicherungspflicht widerlegt wird: _____)

Sollten sich im Verlauf o. a. Tätigkeit die genannten Kriterien verändern, werde ich den Verlag darüber informieren.

Ort,

Datum

Unterschrift

Subunternehmer

Dienst- oder Werkverträge kann das Unternehmen nicht nur mit Einzelpersonen abschließen, sondern auch mit anderen Firmen, sogenannten Subunternehmen. Gebäudereinigungsfirmen beispielsweise arbeiten als Subunternehmen. Nachteil: Obwohl die Arbeitnehmer der Fremdfirma im Auftrag Ihres Unternehmens arbeiten, sind sie nicht Ihre Angestellten. Aus diesem Grund können Sie keine Anweisungen erteilen. Wenn Sie mit der Ausführung der Arbeiten unzufrieden sind, können Sie sich nur an die Fremdfirma direkt wenden.

Leiharbeiternehmer

Um kurzfristige Engpässe qualifiziert überbrücken zu können, bietet sich die Zusammenarbeit mit Leiharbeitsfirmen an. Das Verleihunternehmen überläßt Ihnen im Rahmen eines Arbeitnehmer-



Überlassungsvertrags für eine vertraglich vereinbarte Zeit Mitarbeiter, die über die Qualifikationen verfügen, die Sie in dem Moment brauchen. Zum Beispiel Sekretärinnen oder Buchhalter. Im Gegensatz zu den Arbeitnehmern von Subunternehmen können Sie den Leiharbeitnehmern Anweisungen erteilen. Sie können bestimmen, was wann und wie getan werden soll. Den Lohn zahlen Sie nicht direkt an die Leiharbeitnehmer aus, sondern an das Verleihunternehmen. Allerdings ist diese Form der Beschäftigung nur für maximal sechs aufeinanderfolgende Monate erlaubt. Aus diesem Grund eignen sich Leiharbeiter wirklich nur für zeitlich befristete Arbeiten, wie Urlaubs- und Krankheitsvertretung.

WISO-Tip Förderung von Arbeitslosen (Existenzgründern): Arbeitgeber, die vor nicht mehr als zwei Jahren eine selbständige Tätigkeit aufgenommen haben, können für die unbefristete Beschäftigung eines zuvor arbeitslosen förderungsbedürftigen Arbeitnehmers auf einem neu geschaffenen Arbeitsplatz einen Zuschuß zum Arbeitsentgelt bekommen. Damit sollen Sie in der Gründungsphase unterstützt werden. In sog. sensiblen Sektoren ist eine derartige Förderung (§ 7g Abs. 7 EStG) wegen wettbewerbsrechtlicher Bedenken der EU-Kommission nicht möglich. Sensible Sektoren sind: - Eisen- und Stahlindustrie, - Schiffbau, - Kfz-Industrie, - Kunstfaserindustrie, - Fischerei- und Aquakultursektor, - Verkehrssektor, - Steinkohlenbergbau. In dem geförderten Betrieb dürfen nicht mehr als fünf Arbeitnehmer beschäftigt sein. Außerdem muß über die „wirtschaftliche Tragfähigkeit“ der Existenzgründung eine fachkundige Stellungnahme vorliegen. Auch der Arbeitnehmer muß bestimmte Voraussetzungen erfüllen, damit der den Eingliederungszuschuß erhalten kann. Der Zuschuß zum Arbeitsentgelt beträgt 50 Prozent des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts (einschließlich des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung) und kann für maximal 12 Monate geleistet werden. Oft können Sie so preisgünstig motivierte Arbeitskräfte (z.B aus Umschulungsprogrammen) gewinnen. Erkundigen Sie sich beim Arbeitsberater des zuständi-



gen Arbeitsamtes. Auch für Existenzgründer gibt es besondere Zuschüsse vom Arbeitsamt. Das sog. Überbrückungsgeld wird als Zuschuß im Regelfall für sechs Monate in Höhe des Betrages gezahlt, den Sie als Arbeitslosengeld oder Arbeitslosenhilfe zuletzt bezogen haben oder als Arbeitnehmer bei Arbeitslosigkeit hätten beziehen können. Ausnahmsweise kann das Überbrückungsgeld auch für eine kürzere Dauer als sechs Monate bewilligt werden. Der Antrag ist vor der Aufnahme der selbständigen Tätigkeit bei Ihrem Wohnsitzarbeitsamt zu stellen. Dort erhalten Sie auch den Antragsvordruck. Auch für arbeitslose Existenzgründer gilt: Lassen Sie sich auf jeden Fall vom Arbeitsberater des Arbeitsamtes helfen.

Angestellte

Die Anstellung von Mitarbeitern hat ganz verschiedene Formen: Zu den Angestellten zählen Festangestellte (Vollzeit- und Teilzeitkräfte) ebenso wie geringfügig oder kurzfristig beschäftigte Aushilfskräfte. Um Arbeitnehmer beschäftigen zu können, müssen Sie entweder einen unbefristeten oder einen befristeten Arbeitsvertrag abschließen. Die schriftliche Form ist dafür nicht zwingend vorgeschrieben. Auch eine mündliche Einigung reicht aus. Dies gilt sowohl für Voll- und Teilzeitkräfte als auch für Aushilfen.

Geringfügig Beschäftigte: 630-DM-Gesetz

Neuregelung - warum? Die Neuregelung des Gesetzes der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse ist am 1. April 1999 in Kraft getreten. Nach Bundesarbeitsminister Riester soll die Reform neben Transparenz und Ordnung auf dem Arbeitsmarkt für mehr Gerechtigkeit und soziale Sicherheit stehen. Vor allem aber soll eine Entwicklung gestoppt werden, die diese Arbeitsverhältnisse immer mehr von der Ausnahme zur Regel hat werden lassen: Die Zahl der geringfügig Beschäftigten stieg in den Jahren 1992 bis 1997 von 4,5 auf 5,6 Millionen an - eine Zunahme um 24%.



Die Rahmenbedingungen

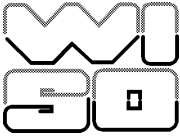
Nach dem neuen Gesetz gilt jetzt in Ost- und Westdeutschland eine einheitliche Geringfügigkeitsgrenze von 630 DM monatlichem Arbeitsentgelt. Sie wird künftig nicht mehr erhöht. Der Arbeitgeber muß bei diesen Beschäftigungsverhältnissen pauschal 12% des Arbeitsentgelts an die Renten- und 10% an die Krankenversicherung als Beiträge bezahlen. Wenn der Arbeitnehmer nur Arbeitsentgelt aus einer geringfügigen Beschäftigung erhält, für das der Arbeitgeber den Pauschalbeitrag zur Rentenversicherung zahlt, ist dieses steuerfrei (vorausgesetzt, der Arbeitnehmer hat keine weiteren positiven Einkünfte im Sinne des EStG).

Neu: Die Freistellungsbescheinigung

Der Arbeitnehmer hat dem Arbeitgeber eine Freistellungsbescheinigung vorzulegen, in der er gegenüber dem Arbeitgeber erklärt, neben dem Einkommen aus geringfügiger Beschäftigung keine weiteren Einkünfte zu beziehen. Amtliche Muster können beim zuständigen Wohnsitzfinanzamt (oder im Internet: www.bundesfi-nanzministerium.de) beantragt werden. Eine Lohnsteuerkarte wird dann nicht benötigt. Der Arbeitgeber hat auf der Freistellungsbescheinigung nach Ablauf des Kalenderjahres oder am Ende des Beschäftigungsverhältnisses die Lohnsteuerbescheinigung zu erteilen, also z. B. das steuerfreie Arbeitsentgelt und die Dauer der Beschäftigung einzutragen. Der Arbeitgeber zahlt also den Lohn steuerfrei aus, wenn der Arbeitnehmer eine Freistellungsbescheinigung vorlegt.

Die Freistellung als dritte steuerliche Variante

Die Neuregelung des Steuerrechts mit der Freistellungsvariante ergänzt die beiden bisherigen Möglichkeiten der Besteuerung nach Lohnsteuerkarte bzw. der Pauschalbesteuerung durch den Arbeitgeber. Ist also die geringfügige Beschäftigung nicht steuerfrei oder wird dem Arbeitgeber keine Freistellungserklärung vorgelegt, sind die bisherigen Regelungen des Lohnsteuerabzugs einschließlich der



Möglichkeit der Pauschalbesteuerung anzuwenden. Die sozialversicherungsrechtlichen Änderungen sind stets zu beachten. Soweit sich Steuerabzugsbeträge ergeben, sind diese - wie bisher - stets beim Betriebsstättenfinanzamt des Arbeitgebers anzumelden und zu entrichten.

Lohnsteuerkarte, Pauschalbesteuerung und Sozialversicherung

Wie bisher kann das Arbeitsentgelt aus geringfügiger Beschäftigung auch weiterhin nach Lohnsteuerkarte versteuert werden. Dabei hängt die Höhe des Lohnabzugs entscheidend von der Lohnsteuerklasse ab. Bei Lohnsteuerklasse I (Alleinstehende), II (Alleinerziehende mit Kind) oder III (verheiratete Arbeitnehmer, bei denen der Ehegatte kein Arbeitsentgelt bezieht) ist für das Entgelt aus geringfügiger Beschäftigung keine Lohnsteuer einzubehalten. Diese Möglichkeit ist für Arbeitnehmer interessant, die selbst oder deren Ehegatten keine weiteren Einkünfte beziehen, beispielsweise Studenten. Arbeitnehmer, die mehrere geringfügige Beschäftigungen ausüben oder neben einer Hauptbeschäftigung einer geringfügigen Nebenbeschäftigung nachgehen, können bei ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung eine zweite Lohnsteuerkarte mit der Steuerklasse VI erhalten. Bei geringfügig beschäftigten Ehegatten von Arbeitnehmern, Beamten oder Pensionären wird in der Regel die Wahl einer Lohnsteuerkarte mit der Steuerklasse V zum insgesamt günstigsten Steuerabzug im Laufe eines Jahres führen. Die Möglichkeit der Pauschalbesteuerung durch den Arbeitgeber besteht weiterhin unverändert. Dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn eine Freistellung von der Besteuerung nicht in Betracht kommt. Das Recht der Sozialversicherung unterscheidet drei Kategorien von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen:

- Kurzfristige Beschäftigungen oder Saisonbeschäftigungen von längstens zwei Monaten oder höchstens 50 Arbeitstagen im Jahr. Für diese Beschäftigungen bleibt alles beim alten Recht. Für Arbeitnehmer brauchen unabhängig vom Entgelt keine Sozial-



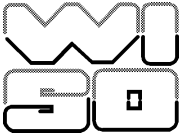
versicherungsbeiträge abgeführt zu werden. Auch steuerlich bleibt es beim bisherigen Recht. Der Arbeitslohn darf allerdings 22,00 DM je Arbeitsstunde nicht übersteigen.

- Geringfügige Nebenbeschäftigungen mit einem Entgelt bis zu 630 DM im Monat neben einem sozialversicherungspflichtigen Haupterwerb. Mehrere Arbeitnehmer-Tätigkeiten werden bei der Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge zusammengefaßt. Damit wird der Arbeitnehmer, der bei zwei Arbeitgebern arbeitet, so behandelt wie der Beschäftigte, der nur bei einem Arbeitgeber arbeitet. Diese Regelung gilt nur für Nebenbeschäftigte, die im Hauptberuf sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind (Arbeiter, Angestellte).

Beispiel: Franz Altmann verdient in seinem Hauptberuf als Druckformhersteller 4.000 DM brutto im Monat. Als Frühaufsteher ist er bei einem Verlag beschäftigt und verteilt die örtliche Tageszeitung für 630 DM monatlich. Der Nebenverdienst wird zur Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge mit dem Entgelt aus dem Hauptberuf zusammengerechnet. Für den Nebenverdienst ergeben sich folgende Abgaben:

Entgelt als Zeitungszusteller	630,00 DM
Arbeitgeberbeitrag zur Rentenversicherung (9,75 %)	61,43 DM
Arbeitgeberbeitrag zur Krankenversicherung (6,8 %)	42,84 DM
Arbeitgeberbeitrag zur Pflegeversicherung (0,85 %)	5,36 DM
Arbeitnehmerbeiträge in jeweils gleicher Höhe, insgesamt	109,63 DM

Herrn Altmanns Ansprüche auf Rente und Krankengeld steigen aufgrund dieser Beiträge entsprechend. Beiträge zur Arbeitslosenversicherung werden aus der Nebenbeschäftigung nicht erhoben. Neben den Sozialversicherungsabgaben fallen die bisherigen Steuern an. Das Arbeitsentgelt aus der geringfügigen Nebenbeschäftigung von Herrn Altmann ist steuerpflichtig und kann entweder über eine zweite Lohnsteuerkarte oder pauschal durch den Arbeitgeber versteuert werden.



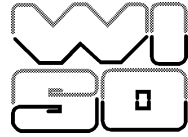
- Geringfügige auf Dauer angelegte Alleinbeschäftigung mit einem Arbeitsentgelt von insgesamt regelmäßig nicht mehr als 630 DM. Der Arbeitgeber muß pauschale Sozialversicherungsbeträge abführen, und zwar 12 % vom Arbeitsentgelt an die gesetzliche Rentenversicherung und 10 % an die gesetzliche Krankenversicherung. Hier gilt eine Ausnahme: Für Beamte, privat krankenversicherte Selbständige oder Arbeitnehmer sowie deren Familienangehörige (also Arbeitnehmer, die nicht selbst Mitglied einer gesetzlichen Krankenkasse oder familienversichert sind.), muß der Arbeitgeber keine Krankenversicherungsbeiträge bezahlen.

Die Ziele der Neuregelung

Die Neuregelung des Gesetzes zielt darauf ab, die Kontrollmöglichkeiten zu verbessern, die Ausweitung der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse mittelfristig einzudämmen und Ausweichreaktionen in den Bereich der Schwarzarbeit sowie eine weitere Aufteilung der normalen Beschäftigungsverhältnisse zu verhindern. Außerdem soll Frauen, die vor allem in diesen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten, eine verbesserte Alterssicherung ermöglicht werden, da sie die Möglichkeit erhalten, zusätzlich zum Arbeitgeberbeitrag 7,5% ihres Entgeltes (47,25 DM, 24,16 Euro) an die Rentenversicherung abzuführen. Dadurch erwerben sie Ansprüche auf alle Leistungen der Rentenversicherung.

Auswirkungen der Neuregelung

Wird eine geringfügige Beschäftigung ein ganzes Jahr ausgeübt, erwirbt der Versicherte derzeit einen monatlichen Rentenanspruch von 4,17 DM. Zudem werden 1,4 Monate für die Wartezeit berücksichtigt. Nimmt der versicherte Arbeitnehmer die Möglichkeit der Aufstockung des Arbeitgeberbeitrags von 12 % auf 19,5 % in Anspruch (Arbeitnehmer übernimmt 7,5%; ab 300 DM Arbeitsentgelt), erhöhen sich seine Ansprüche von 4,17 DM auf 6,79 DM. Zudem erwirbt er 12 Pflichtbeitragsmonate (statt 1,4), die in vollem Umfang bei den Wartezeiten und bei den besonderen



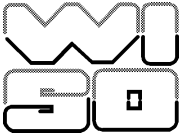
versicherungsrechtlichen Voraussetzungen berücksichtigt werden. Bei Arbeitsentgelten unter 300 DM kann der geringfügig Beschäftigte den Arbeitgeberanteil ebenfalls aufstocken (Mindestbeitrag: 19,5 % von 300 DM, also 58,50 DM; bei einem Monatsverdienst von 100 DM zahlt der Arbeitgeber 12 DM (12 % von 100 DM) und der Arbeitnehmer einen Beitrag von 46,50 DM). Durch die Aufstockung erhalten geringfügig Beschäftigte auch Ansprüche auf Rehabilitationsleistungen der gesetzlichen Rentenversicherung. Auch können auf diese Weise Ansprüche auf Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten erworben oder gesichert werden.

Zum Verfahren

Alle geringfügigen Arbeitsverhältnisse müssen wie andere Arbeitsverhältnisse auch der Sozialversicherung gemeldet werden, d. h. auch geringfügige Beschäftigungen mit einem monatlichen Verdienst bis zu 630 DM werden in das normale Meldeverfahren einbezogen. Alle über den 31. März 1999 hinaus in einem geringfügigen Beschäftigungsverhältnis stehenden Personen müssen zum 1. April 1999 neu angemeldet werden (Krankenkasse). Auch geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer in privaten Haushalten sind in das allgemeine Meldeverfahren einbezogen. Dazu wird eine Betriebsnummer benötigt, die beim Arbeitsamt beantragt werden kann. Der Arbeitgeber muß seine geringfügig beschäftigten Arbeitnehmer über die Möglichkeit aufklären, daß neben dem pauschalen Arbeitgeberbeitrag zur Rentenversicherung von 12 % auch ein Arbeitnehmerbeitrag geleistet werden kann. Macht der Arbeitnehmer von dieser Möglichkeit Gebrauch, behält der Arbeitgeber den Arbeitnehmeranteil vom Bruttolohn des Beschäftigten ein.

Beispiele

Der Bauarbeiter Klaus-Dieter Schultze ist arbeitslos geworden und pflegt nun im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung für 630 DM monatlich den Garten eines Bekannten. Der arbeitgebende Bekannte führt die Pauschalbeträge des Arbeitgebers zur Renten- (12



%; 75,60 DM) und zur Krankenversicherung (10 %; 63,00 DM) ab. Herr Schultze hat die Möglichkeit, den Rentenbeitrag mit einem Eigenanteil von 47,25 DM auf 19,5 % aufzustocken. Dadurch erwirbt er Ansprüche auf alle Leistungen der Rentenversicherung. Das Arbeitsentgelt bleibt bei der Pauschalbesteuerung steuerfrei, falls Herr Schultze das ganze Jahr arbeitslos ist und keine weiteren Einkünfte bezieht, da sein Arbeitslosengeld steuerfrei ist und auch nicht zur Steuerpflicht des Entgelts aus einer geringfügigen Beschäftigung führt. Doch kann der Arbeitgeber nur dann steuerfrei auszahlen, wenn Herr Schultze eine Freistellungsbescheinigung vorlegt (Antragstellung beim Wohnsitzamt). Bleibt Herr Schultze nicht das ganze Jahr arbeitslos und ist deshalb/oder wegen weiterer Einkünfte die Summe der anderen Einkünfte positiv, kommt die Steuerfreiheit nicht in Betracht. Wie bisher ist der Arbeitslohn steuerpflichtig und kann per Lohnsteuerkarte versteuert werden. Alternativ kann der Arbeitgeber auch pauschal mit 20 % Lohnsteuer zuzüglich Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag versteuern.

Hannelore Hell betreibt als Selbständige einen Copyshop. Sie ist privat krankenversichert. Nebenbei putzt sie für 200 DM monatlich die Wohnung der älteren Dame, in deren Anwesen sie ihre Geschäftsräume eingerichtet hat. Es ergeben sich folgende Abgaben:

Entgelt	200,00 DM
Pauschalbeitrag der Arbeitgeberin zur Rentenversicherung (12 %)	24,00 DM

Frau Hell hat die Möglichkeit, den Rentenbeitrag der Arbeitgeberin auf den Mindestbeitrag von 58,50 DM aufzustocken. Die Arbeitgeberin behält dann 34,50 DM vom Bruttogehalt ein und überweist den Gesamtbetrag an die Krankenkasse, der Frau Hell früher als Angestellte angehört hat, zur Weiterleitung an die Rentenversicherung. Dadurch erwirbt Frau Hell Ansprüche auf Renten- und Rehabilitationsleistungen der Rentenversicherung. Da Frau Hell nicht gesetzlich krankenversichert ist, fällt zur Krankenversicherung



kein Pauschalbetrag an. Wenn die Summe der Einkünfte aus dem Copyshop, aus der geringfügigen Nebentätigkeit (und ggf. aus weiteren geringfügigen Beschäftigungen) positiv ist, ist das Arbeitsentgelt aus der geringfügigen Nebentätigkeit steuerpflichtig und kann entweder nach der vorgelegten Lohnsteuerkarte oder pauschal durch die Arbeitgeberin versteuert werden.

Fazit

Ob die Bundesregierung mit dem neuen 630-DM-Gesetz ihre Ziele (s. o.) erreicht, ist derzeit fraglich. Arbeitsminister Riester („Ich bin ein Richtigdenker“) ist überzeugt, daß das neue Gesetz die soziale Lage der meisten Beschäftigten verbessert. Arbeitgeberpräsident Hundt hingegen fürchtet, das Gesetz werde bis zu einer Million Arbeitnehmer den Job kosten. Folge werde die massenhafte Flucht in die Schwarzarbeit sein. Tatsächlich macht sich bei vielen Tankwarten, Kellnern, Zustellern und Putzkräften, die ihren Job als Nebenbeschäftigung ausüben, Unmut breit. Denn deren Einkommen aus der Nebenbeschäftigung wird mit dem Entgelt aus dem Hauptberuf zusammengerechnet, Sozialversicherungsbeiträge und Steuern werden abgezogen (siehe: Lohnsteuerkarte, Pauschalbesteuerung und Sozialversicherung). Damit werden diese Arbeitnehmer zwar so behandelt wie der Beschäftigte, der dasselbe Geld bei nur einem Arbeitgeber verdient, doch bleibt von dem Nebenverdienst nicht mehr viel übrig. Nach Angaben des Bundesverbandes der Deutschen Zeitungsverleger haben 11.000 Zeitungszusteller im April 1999 ihren Job gekündigt. Bei einem Düsseldorfer Reinigungsunternehmen haben von 7.000 Beschäftigten 1.000 gekündigt. Damit kann das Unternehmen derzeit kaum noch seine vertraglichen Verpflichtungen erfüllen. So werden derzeit erste Stimmen laut, die für bestimmte Branchen Ausnahme- und Sonderregelungen einzufordern beginnen.



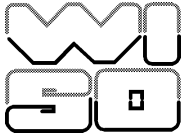
Festanstellung versus freie Mitarbeit

Zwischen Festanstellung und freier Mitarbeit gibt es ganz gravierende Unterschiede was Arbeits-, Steuer- und Sozialrecht anbelangt. Die wichtigsten Punkte:

Kriterium	Arbeitnehmer	Freie Mitarbeiter
Vergütung	festes Gehalt für definierte Arbeitsleistung	Vergütung nach erbrachter Leistung
Kündigungsschutz	Gesetzlicher Kündigungsschutz	Kündigungsregeln frei vereinbar
Urlaub	Anspruch auf bezahlten Urlaub, möglicherweise Urlaubsgeld	kein Anspruch
Kriterium	Arbeitnehmer	Freie Mitarbeiter
Krankheit	6 Wochen Lohnfortzahlung	kein Anspruch
Lohnsteuer	Firma haftet für die rechtzeitige und vollständige Überweisung der Steuer	Firma zahlt und haftet nicht
Sozialabgaben	Arbeitgeber zahlt die Hälfte der Sozialabgaben und haftet für deren Zahlung; Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung (Berufsgenossenschaft) muß die Firma voll übernehmen	keine Zahlungspflichten, keine Haftung der Firma



Kriterium	Arbeitnehmer	Freie Mitarbeiter
Arbeitnehmer-schutz	besonderer Arbeitsplatz-schutz, gesetzliche und tarifliche Höchstgrenzen für werdende Mütter, Wehrpflichtige und Schwerbehinderte	keine Ansprüche
Haftung	Stark eingeschränkte Haftung für Schäden gegenüber dem Arbeit-geber	volle Haftung
Beteiligungs-rechte	bei Betriebsratswahl wählbar und wahlbe-rechtigt	zählen nicht zur Belegschaft
Bürokratie	Meldepflichten bei So-zialversicherern und Fi-nanzamt, Auszahlung des Kindergeldes	keine Pflichten
Pfändung	Lohnpfändung immer möglich, schwierige Be-rechnung des pfändba-ren Teils möglich	



Kalkulationsblatt: So viel kostet Ihr Arbeitnehmer

Name des Arbeitnehmers: _____

	Beitragssatz	Personalkosten
monatliches Bruttogehalt	100 %	wird automatisch berechnet
1/2 Krankenversicherung (Beitragssatz individuell je nach Versicherung des Mitarbeiters)	ca. 6,5 - 7 % (allg. Satz)	wird automatisch berechnet
1/2 Pflegeversicherung	1,7 %	wird automatisch berechnet
Rentenversicherung		wird automatisch berechnet
1/2 Arbeitslosenversicherg.	6,5 %	wird automatisch berechnet
Entgeltfortzahlungsver- sicherung:		
• Umlage 1 (Krankheitsaufw. bei Ar- beiter 60 %)	0,9 %	wird automatisch berechnet
• Umlage 2 (Mutter- schaftsauf.)	0,2 %	wird automatisch
Summe		wird automatisch berechnet

Achtung! Die Beitragshöhe aller Sozialversicherungen können stän-
dig neu festgelegt werden. Deshalb sollten Sie sich über Änderun-
gen informieren. Die vorgegebenen Prozentsätze beziehen sich auf
den Jahresbeginn 1999.



Formalitäten-Fahrplan: Was Sie beim Abschluß von Arbeitsverträgen beachten müssen

Alles hat seinen Preis: Wenn Sie vom Existenzgründer zum Arbeitgeber avancieren, dann müssen Sie zunächst eine Reihe behördlicher Formalitäten in Kauf nehmen. Mit Ihren künftigen Mitarbeitern schließen Sie am besten einen schriftlichen Arbeitsvertrag ab. Damit Sie bei einem möglichen Fehlgriff aus dem Vertrag wieder aussteigen können, bietet es sich an, im Arbeitsvertrag Probezeiten zu vereinbaren. Unter „Recht - Problem& Lösung“ im Modul Wissensbasis finden Sie Musterverträge für Arbeiter und Angestellte.

1. Schritt:

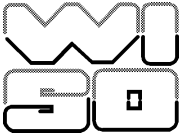
Beim zuständigen Arbeitsamt die Betriebsstättennummer beantragen. Diese Nummer müssen Sie bei der monatlichen Abrechnung der Sozialversicherungsbeiträge mit der Krankenkasse angeben. Um sich Arbeit zu ersparen, sollten Sie sich dabei gleich das Schlüsselverzeichnis für die Angaben mitschicken lassen. Dieses Verzeichnis enthält Zahlencodes für alle möglichen Berufsbezeichnungen. Diese Zahlenkombination brauchen Sie, um das Versicherungsnachweisheft Ihrer Angestellten auszufüllen.

2. Schritt:

Den Angestellten bei der entsprechenden Berufsgenossenschaft anmelden. Die Berufsgenossenschaft ist für die betriebliche Unfallversicherung der Beschäftigten zuständig.

3. Schritt:

Die Krankenkasse über das Beschäftigungsverhältnis informieren. Im Baugewerbe, im Hotel- und Gaststättengewerbe, bei Gebäudereinigungen und bei der Personen- und Güterbeförderung wird eine Sofortmeldung verlangt. Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse



müssen Sie innerhalb einer Woche anmelden. Alle übrigen Mitarbeiter sind innerhalb von zwei Wochen bei den Krankenkassen der Beschäftigten anzumelden. Die Krankenkassenmeldung erfolgt durch das Ausfüllen des Versicherungsnachweishefts.

4. Schritt:

Lohnkonto anlegen. Ein Lohnkonto ist ein Aktenordner oder Ablegesystem, in dem Sie alle erhaltenen Unterlagen der Beschäftigten aufbewahren. Für jeden Mitarbeiter ist außerdem eine Lohn- oder Gehaltskontenkarte zu erstellen. Auf dieser Karte werden alle persönlichen Angaben wie Name und Adresse, die Versicherungsnummer, die ausgeübte Tätigkeit, der Familienstand, die Lohnsteuerklasse, die Kinderfreibeträge, die Bankverbindung und die zuständige Krankenkasse erfaßt. Außerdem sind alle im Kalenderjahr erhaltenen Bezüge, die abgeführte Lohn- und Kirchensteuer, der Solidaritätszuschlag sowie die Sozialabgaben aufgeführt. Die Verpflichtung zum Führen eines Lohn- und Gehaltskontos gilt für alle Beschäftigten, auch wenn sie, wie pauschalierte Kräfte, nicht sozialversicherungspflichtig sind. Vordrucke bekommen Sie im Schreibwarenhandel.

Regelmäßige Routine:

Nachdem Sie diese Anmeldeformalitäten hinter sich gebracht haben, müssen Sie nun monatlich alle Sozialversicherungsbeiträge abführen. Also Kranken-, Renten-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung sowie die Beiträge zur Entgeltfortzahlungsversicherung. Diese Beiträge sind bis zum 10. des Folgemonats an die Krankenkasse zu melden und abzuführen. Die Krankenkasse leitet dann selbstständig die Beiträge zur Renten- und Arbeitslosenversicherung weiter. Dies gilt seit dem 1.4.1999 auch für geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer. Die Lohn- und Kirchensteuer sowie den Solidaritätszuschlag müssen Sie an das für Ihren Betrieb zuständige Finanzamt weiterleiten. Der Termin, zu dem Sie die einzelnen Zahlungen an das Finanzamt überweisen müssen, richtet sich nach der jährli-

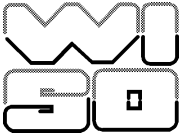


chen Lohnsteuersumme. (Siehe Lohnsteueranmeldung). Im Gegensatz zu den Sozialversicherungen gehen diese Beträge voll vom Bruttogehalt der Angestellten ab. Alle Angaben zur Ermittlung der Lohnsteuer finden Sie auf der Lohnsteuerkarte Ihres Arbeitnehmers. Im Handel sind Lohnsteuertabellen erhältlich, aus denen Sie die genauen Beträge ablesen können. Nachdem Sie die gesamte Lohnsteuer für Ihr Unternehmen errechnet haben, können Sie diese auf dem Formular Lohnsteuer-Anmeldung (siehe Rubrik Formulare) eintragen und beim Finanzamt einreichen. Als Arbeitgeber haften Sie für die korrekte Einbehaltung und Abführung.

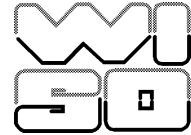
Checkliste 20: Dokumenten-Verwaltung

Name _____

	Pflichten des	
	Arbeitnehmers	Arbeitgebers
Lohnsteuerkarte 1)	vorlegen	aufbewahren, ausfüllen, übermitteln, aushändigen
Lohnsteuerbescheinigung	vorlegen	ausfüllen, aushändigen
Zwischenbescheinigung (2)	vorlegen	aushändigen
Bescheinigung für schränkt einkommensteuerepflichtige Arbeitnehmer (3)	vorlegen	aufbewahren be-
Versicherungsnachweisheft (4)	vorlegen	aufbewahren aushändigen



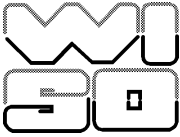
	Pflichten des	
	Arbeitnehmers	Arbeitgebers
Versicherungsnachweis	vorlegen	ausfüllen, übermitteln, aushändigen
Befreiungsbescheide RV (5)	vorlegen	aufbewahren aushändigen
Bescheid über Ruhegeld (6)	vorlegen	aufbewahren, aushändigen
Mitgliedsbescheinigung kasse (7)	vorlegen	aufbewahren Ersatz-
Befreiungsbescheid Krankenversicherung (8)	vorlegen	aufbewahren
Beitragsbescheinigung Krankenversicherung (9)	vorlegen	aufbewahren Kran-
Arbeitsbescheinigung Arbeitslosenversicherung (10)	vorlegen	ausfüllen, aushändigen
Arbeitserlaubnis ausländischer Arbeitnehmer (11)	vorlegen	aufbewahren
Ärztliche Bescheinigung (12)	vorlegen	aushändigen
Arbeitsbescheinigung	vorlegen	ausfüllen, aushändigen
Urlaubsbescheinigung (13)	vorlegen	ausfüllen, aushändigen



	Pflichten des	
	Arbeitnehmers	Arbeitgebers
Bildungsurlaubsbescheinigung (14)	vorlegen	ausfüllen, aushändigen
Lohnnachweis im Baugewerbe (15)	vorlegen	ausfüllen, aushändigen
Bescheinigung über unverfallbare Anwartschaften auf betriebliche Altersversorgung (16)	vorlegen	ausfüllen aushändigen

Rechtsvorschriften beachten! Das Eingehen, Abwickeln und Beenden von Arbeitsverhältnissen ist durch eine Vielzahl von Rechtsvorschriften geregelt. Die Fußnoten geben Ihnen Hinweise auf die wichtigsten Paragraphen:

- (1) §§ 39b, 41b, EStG (Einkommensteuergesetz)
- (2) § 41b Abs. 1 EStG (Einkommensteuergesetz)
- (3) § 39d Abs. 1 EStG (Einkommensteuergesetz)
- (4) §§ 317, 319 RVO (Reichsversicherungsordnung)
- (5) §§ 1230 RVO, 7 AFG (Reichsversicherungsordnung, Arbeitsförderungsgesetz)
- (6) §§ 1248 RVO, 25 AFG (Reichsversicherungsordnung, Arbeitsförderungsgesetz)
- (7) § 517 RVO (Reichsversicherungsordnung)
- (8) § 173 b RVO (Reichsversicherungsordnung)
- (9) § 405 RVO (Reichsversicherungsordnung)
- (10) § 133 AFG (Arbeitsförderungsgesetz)
- (11) §§ 13 Arbeitserlaubnis-VO, 19 AFG (Arbeitsförderungsges.)
- (12) § 60 UVV (Unfall-Verhütungsvorschriften)
- (13) § 6 BUrtG (Bundesurlaubsgesetz)
- (14) LBilUrlG (Landes-Bildungsurlaubsgesetz)
- (15) Tarifvertrag
- (16) §§ 7, 9 GBAV (Gesetz über die betriebliche Altersversorgung)



Kann und sollte Ihr Betrieb Lehrlinge ausbilden?

Für viele Betriebe stellt sich die Frage, ob sie einen Lehrling ausbilden sollen. Erfahrungsgemäß sind gerade Existenzgründer überdurchschnittlich schnell bereit, Lehrstellen zu schaffen. Um das zu dürfen, müssen zunächst die Voraussetzungen stimmen. Bei Ihrer IHK können Sie sich informieren, ob Sie und Ihr Betrieb die Voraussetzungen für eine Berufsausbildung in staatlich anerkannten Ausbildungsberufen besitzen. Derzeit gibt es rund 370 derartiger Ausbildungsberufe. Die Ausbildung dauert zwei bis dreieinhalb Jahre und erfolgt nach bestimmten Ausbildungsordnungen. Voraussetzung ist ein sogenannter Berufsbildungs-Vertrag. Dieser Vertrag muß bei der IHK in das Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse eingetragen werden. Parallel zur Ausbildung absolvieren die Lehrlinge die Berufsschule. Etwa nach der Hälfte der Ausbildungszeit hat der Auszubildende vor der zuständigen IHK eine Zwischenprüfung abzulegen. Die Teilnahme ist Voraussetzung für die Zulassung zur Abschlußprüfung. Abgenommen wird sie von einem Prüfungsausschuß der IHK. Im Modul „Recht - Problem und Lösung“ finden Sie den IHK-Mustervertrag: *Ausbildungsvertrag für Auszubildende*. *Praxistip:* Für sozial eingestellte Firmenchefs ist die Ausbildung von Lehrlingen Ehrensache. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen leisten einen überproportionalen Anteil an dem System der dualen Ausbildung, auf das die Deutschen mit Recht stolz sind. In keinem anderen Land wird auf die Berufsausbildung so viel Wert gelegt wie hierzulande. Wer aber glaubt, mit einem Lehrling eine billige Arbeitskraft gefunden zu haben, der irrt. Im bayerischen Textileinzelhandel zum Beispiel ist ein Lehrling im 1. Ausbildungsjahr rund anderthalb Tage pro Woche nicht im Betrieb, weil diese Zeit für die Schulbank reserviert ist. An Samstagen darf er - sofern er noch nicht volljährig ist - nur bis maximal zweimal pro Monat eingesetzt werden; sein Urlaubsanspruch beträgt 32 Tage. Das Gehalt des Lehrlings beträgt im ersten Jahr 1030 Mark pro Monat und steigert sich bis zum dritten



Lehrjahr auf 1.300 Mark.

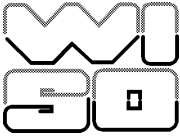
Seit Werte wie Selbstverwirklichung und persönliche Freiheit wieder an Stellenwert gewinnen, eröffnet sich ein neuer Blick. Der Unternehmer ist freigestellt von Rechtfertigungszwängen gegenüber kleinlichen Vorgesetzten, in seinem Tun allenfalls vom Machbaren beschränkt. Aber wo sind diese Grenzen? Unternehmer sind risikobereit, nehmen wenig Rücksicht auf die eigene soziale Absicherung. Der Unternehmer investiert gleichzeitig Arbeitskraft und Vermögen in die Verfolgung seiner Idee. Der Unternehmer ist in seiner psychologischen Grundstruktur, das zeigen eingehende Untersuchungen, in seinem unbedingten Wunsch nach Selbstverwirklichung und Freiheit, in seiner geistigen Grundhaltung nur noch einer Gruppe von Menschen ähnlich: dem wahren Künstler. Nun liegt es an Ihnen. Und nur an Ihnen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg.

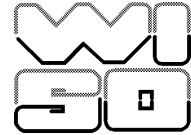
Andrea und Roland Tichy

Im Medienpark 15, 50670 Köln

... und selbstverständlich interessieren uns auch Ihre Erfahrungen, Ihre Geschäftsideen. Schreiben Sie uns - auch per E-Mail:

Wirtschaftsboulevard@Compuserve.com.





Checkliste: Neubau (Gewerbeobjekte)

Im folgenden finden Sie eine Checkliste, die Ihnen (dem an gewerblichen Immobilien Interessierten) als Entscheidungshilfe dient. Überwiegen die Kreuze auf der linken Seite der Liste, deutet dies eine tendenziell gute Bauausführung an.

Gewerbeobjekt

Bauvorhaben _____
Bauherr/Initiator _____

Eckdaten: Grundstücksgröße: _____qm
Nutzfläche/Vermietbare Fläche: _____qm

Gesamtmietflächen

Art der Flächenberechnung: nach DIN 277/1 (gilt nur für Gewerbe-
flächen). Die DIN 277/1 wurde so ausgelegt, daß die aufgeführten
Flächen wie folgt berücksichtigt wurden:

- ☐ Nettogrundrißfläche innerhalb der Nutzungseinheit
- ☐ Leichte Trennwände übermessen
- ☐ Verkehrsflächen innerhalb der Nutzungseinheit
(Besonders gute Qualität)

- Funktionsflächen innerhalb der Nutzungseinheit ☐
- Alle Verkehrsflächen ☐
- Alle Funktionsflächen ☐
- Alle Konstruktionsflächen ☐
- Die Bruttogrundrißfläche ☐

(bedenkliche Merkmale)



Gutachten

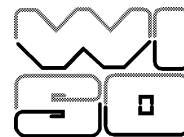
Bodengutachten	<input type="checkbox"/> liegt vor	<input type="checkbox"/> liegt nicht vor
Bodenverunreinigung festgestellt	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
Schallschutzgutachten	<input type="checkbox"/> liegt vor	<input type="checkbox"/> liegt nicht vor
Wärmeschutznachweis	<input type="checkbox"/> liegt vor	<input type="checkbox"/> liegt nicht vor

Genehmigungsstand

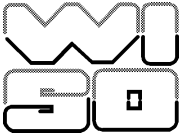
Bauvorbescheid ist erteilt	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Baugenehmigung ist erteilt	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Stellungnahme der Denkmalschutzbehörde notwendig	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
Stellungnahme der Bodendenkmalpflege notwendig	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
Nachbarrechtliche Genehmigungen notwendig	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja

Ausführungsvorschriften

Die folgenden Vorschriften sind in der jeweils neuesten Fassung Vertragsbestandteil. Alle verwendeten Baustoffe müssen amtlich zugelassen sein. Es sollen Materialien verwendet werden, die hinsichtlich ihrer Gewinnung, Verarbeitung und Funktion eine hohe Umweltfreundlichkeit aufweisen.



<input type="checkbox"/>	DIN 18300 Erdarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18301 Bohrarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18302 Brunnenarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18303 Verbauarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18304 Rammarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18305 Wasserhaltungsarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18313 Schlitzwandarbeiten mit stützenden Flüssigkeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18330 Maurerarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18331 Beton- und Stahlbetonarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18332 Naturwerksteinarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18333 Betonwerksteinarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18334 Zimmer- und Holzbauarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18335 Stahlbauarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18336 Abdichtungsarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18338 Dachdeckungs- und Dachabdichtungsarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18339 Klempnerarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18350 Putz- und Stuckarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18352 Fliesen- und Plattenarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18353 Estricharbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18354 Gußasphaltarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18355 Tischlerarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18356 Parkettarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18357 Beschlagarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18360 Metallbauarbeiten, Schlosserarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18361 Verglasungsarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18363 Maler- und Lackierarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18364 Korrosionsschutzarbeiten an Stahl- und Aluminiumarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18365 Bodenbelagsarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18366 Tapezierarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja



<input type="checkbox"/>	DIN 18379 Raumlufthtechnische Anlagen	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18380 Heizanlagen und zentrale Wassererwärmungsarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18381 Gas-, Wasser- und Abwasserinstallationsarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18382 Elektrische Kabel- und Leitungsarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18384 Blitzschutzanlagen	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18421 Dämmarbeiten an technischen Anlagen	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18451 Gerüstarbeiten	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 18202 Maßtoleranzen im Hochbau	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 4108 Wärmeschutz	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 4109 Schallschutz	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 4102 Brandschutz	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/>	DIN 68800 Holzschutz	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja

Bauwerk

Rohbau

Konstruktion ☐ konventionell ☐ Stahlbeton ☐ Stahlskelett

Gründung

Fundamente

☐ Fundament-
platte

☐ Einzel- oder
Streifenfundament

☐ Brunnen-
oder Pfahlgrün-
dung

Sohlplatte in
WU-Beton

☐ ja

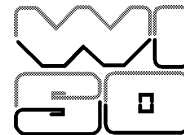
☐ nein

(wasserun-
durchlässig

Sohlplatte unter-
seitig gedämmt)

☐ ja

☐ nein



- Konstruktion ☐ konventionell ☐ Stahlbeton ☐ Stahlskelett
- Außenwände im KG ☐ WU-Beton „weiße Wanne“ ☐ Beton mit Anstrich ☐ Beton mit Anstrich
- ☐ Mauerwerk mit Anstrich
- Außenwände in den Geschossen ☐ Mauerwerk ☐ Ortbeton ☐ Fertigteile
- Mauerwerk wärmegeädämmte Fassade mit ☐ Poroton ☐ Kalksandstein ☐ Gasbeton
- ☐ Naturstein ☐ Vollklinker ☐ Fertigteile mit Klinkerriemchen ☐ Thermoputz _____cm

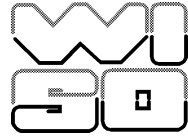
Ausbau

Wurde die neueste Wärmeschutz (gültig ab 1.1.1995) beachtet?

- Tragende Innenwände und Stützen ☐ Mauerwerk ☐ Ortbeton ☐ Fertigteile ☐ geputzt ☐ gespachtelt
- Decken: ☐ Ortbeton ☐ Filigrandecken ☐ sonst. Fertigteile ☐ geputzt ☐ gespachtelt
- Fußboden: ☐ schw. Estrich ☐ Verbundestrich ☐ Hohlraumboden



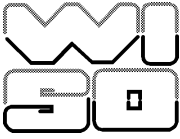
- Dachkonstruktion:
- ☐ Schrägdach
 - ☐ zimmermannsmäßige Konstruktion
 - ☐ hinterlüftete Konstruktion
 - ☐ ausgebaut
 - ☐ Gauben
 - ☐ Dachflächenfenster
 - ☐ Flachdach
 - ☐ Beton- und aufgesetzte Sparren
 - ☐ nicht hinterlüftete Konstruktion
 - ☐ nicht ausgebaut
 - ☐ Lichtkuppeln
- Dacheindeckung:
- ☐ Dachziegel
 - ☐ Sonstiges _____ cm Dämmung
 - ☐ Zinkblech
 - ☐ Pappe
- Fenster:
- ☐ Alu
 - ☐ Stahl
 - ☐ Holz
 - ☐ Kunststoff
- Bodenbeläge:
- ☐ Naturstein
 - ☐ Betonwerk / Fliesen
 - ☐ Teppichboden
 - ☐ PVC
- Oberfläche von Wänden:
- ☐ Gewebetapete
 - ☐ Kunststoffputz
 - ☐ Anstrich
- Türen:
- ☐ Holzzargen
 - ☐ Stahlzargen
 - ☐ Vollspanblatt
 - ☐ Röhrenspanblatt

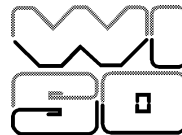


Einbauten:

- ☐ Treppengeländer in Edelstahl
- ☐ Einbauküchen
- ☐ Treppengeländer aus Holz
- ☐ Teeküchen
- ☐ Treppengeländer in Stahl lackiert
- ☐ mieterseitig

Auch bei den haustechnischen Anlagen (Heizung, Sanitär, Elektro, Lüftung) gibt es enorme Qualitätsunterschiede. Beachten Sie auch die Außenanlagen: Pflasterflächen, Stellplätze, Einfassungen, Vegetationsflächen, Sitzplätze, Müllstandort, Fahrradständer, Außenbeleuchtung etc. Wichtig ist auch die Bauüberwachung während der gesamten Bauzeit durch den TÜV, vereidigte Sachverständige bzw. unabhängige Architekten/Bauingenieure.





Euro

Die neue, gemeinsame europäische Währung rollt mit Riesenschritten auf Sie zu.

Stand der Dinge

Mit Beginn des Jahres 1999 wurde der Euro an den Finanzmärkten eingeführt. Der Übergang auf die neue Währung war gut vorbereitet, und so gelang der Beginn der Umstellung komplikationslos. Der nächste entscheidende und abschließende Schritt der Währungsunion wird die Einführung des Euro als Bargeld sein - dies geschieht zum 1. Januar 2002. Anschließend werden die an der Währungsunion teilnehmenden elf europäischen Währungen innerhalb eines halben Jahres aus dem Verkehr gezogen und durch Euro ersetzt. Die im Maastrichter Vertrag vereinbarte halbjährige Übergangszeit kann von den einzelnen an der Währungsunion teilnehmenden Ländern durch nationale Regelungen verkürzt werden. Für Deutschland ist ein sogenannter „Big Bang“ im Gespräch, d. h. die D-Mark-Noten und -Münzen sollen in einer stark verkürzten Übergangszeit durch das neue Euro-Geld ersetzt werden. Die Übergangszeit soll voraussichtlich zwei Wochen dauern. Viele Unternehmen der Großindustrie rechnen (neben dem Banken- und Finanzsektor) seit Jahresbeginn 1999 ebenfalls schon in Euro. Demgegenüber sind die Umstellungsarbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen lange noch nicht so weit fortgeschritten, dort besteht also Handlungsbedarf.

Existenzgründung und Euro

Als Existenzgründer sollten Sie überlegen, ob Sie noch in D-Mark rechnen wollen oder wegen der bevorstehenden Umstellung direkt mit Euro als Hauswährung gründen wollen. Von seiten der Banken bereitet dies keine Probleme: Der gesamte Banken- und Finanzsektor ist seit dem 1. Januar 1999 mehrwährungsfähig. Schwierig-

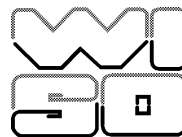


keiten könnte Ihnen allerdings Ihr Finanzamt machen: Die alte Bundesregierung hat zwar 1997 ein umfassendes Euro-Umstellungsgesetz beschlossen (z. B. sind Mahnverfahren ab 1999 in Euro möglich), doch haben sich die bundesdeutschen Finanzverwaltungen einer schnellen Verwendung des Euro in Steuererklärungen etc. zunächst einmal ablehnend gegenüber verhalten. Zur Begründung heißt es aus der Verwaltung, daß man nicht so schnell umstellen könne. Da der Euro die nationalen europäischen Währungen in naher Zukunft ablöst, dürften Sie als Existenzgründer mit einer frühzeitigen Verwendung des Euro für Ihr Gründungsvorhaben gut beraten sein.

Euro und WISO FirmenGründer

Mit dem WISO FirmenGründer sind Sie jedenfalls schon jetzt für den Euro gewappnet. Mit dem EURO-Rechner im Modul Geschäftsausstattung können Sie jederzeit zwischen D-Mark und Euro hin- und herrechnen. Übrigens, mit dem Euro-Rechner können einzelne Beträge auch in andere europäische Währungen umgerechnet werden.

Für die Erstellung des Gründungsordners ist es notwendig, zu Beginn Ihrer Existenzgründungsplanung festzulegen, ob Sie in Euro oder wie gewohnt weiterhin in D-Mark rechnen wollen. Sicherlich ist das Rechnen in den gewohnten D-Mark-Beträgen zunächst einfacher. Doch sollten Sie bedenken, daß sich Ihre Gründungsplanung auf drei Jahre erstreckt und damit in die Zeit der endgültigen Euro-Umstellung fällt.



Umrechnung und Rundung

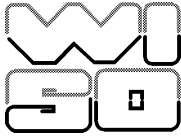
Die endgültigen Umrechnungskurse wurden am 1. Januar 1999 festgelegt. Sie sind nach dem Maastrichter Vertrag sowohl fix als auch unwiderruflich. Damit Sie sich schnell an die neue Währung gewöhnen können, haben wir für Sie die Kurse der an der Währungsunion teilnehmenden Länder in der folgenden Tabelle zusammengestellt:

1 EURO =

A:	13,7603	Österreichische Schilling
B:	40,3399	Belgische Franc
D:	1,95583	Deutsche Mark
E:	166,386	Spanische Peseta
F:	6,55957	Französische Franc
FIN:	5,94573	Finnische Mark
I:	1936,27	Italienische Lira
IRL:	0,787564	Irische Pfund
L:	40,3399	Luxemburgische Franc
NL:	2,20371	Niederländische Gulden
P:	200,482	Portugiesische Escudo

1 DM =

A:	7,03552	Österreichische Schilling
B:	20,6255	Belgische Franc
D:	0,511292	Euro
E:	85,0772	Spanische Peseta
F:	3,35386	Französische Franc
FIN:	3,04001	Finnische Mark
I:	990,002	Italienische Lira
IRL:	0,402676	Irische Pfund
L:	20,6255	Luxemburgische Franc
NL:	1,12674	Niederländische Gulden
P:	102,505	Portugiesische Escudo



Das mag etwas gewöhnungsbedürftig erscheinen, doch ist der für Sie wichtigste Kurs natürlich das Umtauschverhältnis der D-Mark zum EURO: 1 EURO = 1,95583 DM bzw. 1 DM = 0,511292 EURO. Das ist der offizielle, auf „sechs signifikante Stellen“ festgelegte Umrechnungskurs. Nach der EG-Verordnung Nr. 1103/97 ist ein Umrechnungskurs mit sechs signifikanter Stellen „(...) ein Kurs, der ab der von links gezählt ersten Stelle, die nicht eine Null ist, sechs Ziffern hat“. Wenn es nicht ganz genau sein muß, können Sie mit der Faustregel rechnen: Halbierung der DM-Preise ergibt den EURO-Preis. Wie Sie genau umrechnen und runden: siehe die folgenden Kapitel.

Umrechnung

Die Umrechnung ist eigentlich ganz einfach, doch ein wenig gewöhnungsbedürftig. Zum Glück gibt es diesen praktischen Euro-Umrechner im Modul Geschäftsausstattung.

Umrechnung D-Mark in EURO

Sie haben zur Zeit einen Unternehmerlohn von 9000,- DM. Sie wollen nun wissen, welchen Betrag Sie in EURO erhalten. Dazu teilen Sie einfach den DM-Betrag durch den Umrechnungsfaktor (1,95583), also: $9000,- \text{ DM} : 1,95583 = 4601,62693 \text{ EURO}$.

Umrechnung EURO in D-Mark

Auf Ihrem Kontoauszug stellen Sie Ende 1999 fest, daß Ihnen 2034,20 EURO Tennisclub-Beiträge abgebucht wurden. Der Jahresbeitrag hat sich im abgelaufenen Jahr nicht verändert: 3978,50 DM. Wenn Sie prüfen wollen, ob die Umrechnung in EURO korrekt erfolgte, gehen Sie diesmal umgekehrt vor, indem Sie den EURO-Betrag mit dem Umrechnungsfaktor multiplizieren: $2034,20 \text{ Euro} * 1,95583 = 3978,54(9386) \text{ DM}$. Ihr Tennisclub hat also richtig umgerechnet. Die in Klammern gesetzten Nachkommastellen werden gerundet.



Runden der Beträge

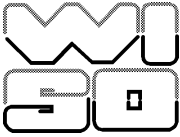
Wenn sich nach dieser Umrechnung „krumme“ Beträge ergeben, dürfen diese auf die zweite Stelle hinter dem Komma gerundet werden (kaufmännisches Runden), d. h., bis zur Zahl 4 an der dritten Stelle hinter dem Komma wird abgerundet, ab der Zahl 5 wird aufgerundet. 7,35485 EURO werden also zu 7,35 EURO abgerundet, 7,35849 EURO werden zu 7,36 EURO aufgerundet. Aufgrund des Rundens kann es zu Differenzen im Cent-Bereich kommen. Andere Berechnungsmethoden, wie z. B. die Verwendung inverser Kurse (direkte Umrechnung unter Umgehung der Umrechnungskurse), dürfen nur dann verwendet werden, wenn Sie zu denselben Ergebnissen führen. Obwohl damit die Rundungsproblematik rechtlich eindeutig geregelt ist, werden sich in der Praxis Anpassungsprobleme ergeben (siehe: Problem der krummen Preise).

Problem der krummen Preise

Eine Schachtel Zigaretten kostet Sie künftig statt 5 DM 2,56 EURO - ein Preis der, weil „krumm“, die Bezahlung umständlich, am Automaten beinahe unmöglich macht. In vielen Branchen ist daher mit Auf- und Abrundungen, aber auch mit Preisaufschlägen zu rechnen. Eine weitere Möglichkeit, „krumme“ Preise zu vermeiden, besteht darin, die Packungsgrößen zu verändern. Um beim Beispiel des Zigarettenautomaten zu bleiben: Ein „runder“ Preis von 2,50 EURO könnte erreicht werden, indem einfach eine Zigarette weniger in die Packung gefüllt wird. Genaue Preisvergleiche sind also auch im EURO-Zeitalter wichtig.

Euro und Verträge

Unternehmen können durch die jeweilige Zivilrechtsordnung und die Klarstellungen in der EG-Verordnung davon ausgehen, daß die Vertragskontinuität praktisch für alle Verträge gewährleistet ist, die dem Zivilrecht eines EG-Staates unterstellt sind und mit einem Part-

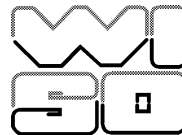


ner eines EG-Staates geschlossen sind. Denn die EG-Verordnung zur Vertragskontinuität legt grundsätzlich fest (Bestimmungsgrund 7): Es ist ein anerkannter Rechtsgrundsatz, daß die Einführung einer neuen Währung die Kontinuität von Verträgen und anderen Rechtsinstrumenten nicht berührt.“

Damit werden alle gesetzlichen und vertraglichen Leistungsverhältnisse wie Renten, Löhne, Mietverträge etc. weitergelten. DM-Beträge werden also folglich durch Euro-Beträge ersetzt. Vertragslücken könnten sich bei der Euro-Umstellung aber ergeben, soweit sich bestehende Verträge auf Referenzzinsen wie den Diskontsatz beziehen, da der Diskontsatz 1999 als geldpolitisches Steuerungsinstrument der Bundesbank weggefallen ist. Doch ist an seine Stelle zum 1.1.1999 ein Basiszins getreten, der keine Vertragslücken entstehen läßt.

Die EG-Verordnung führt zu vertraglich festgelegten Zinsen weiterhin aus: „Dies bedeutet namentlich, daß bei Festzinsinstrumenten der vom Schuldner zu zahlende nominale Zinssatz durch die Einführung des Euro nicht verändert wird.“ Diese Formulierung soll nicht nur innerhalb der Europäischen Union Rechtssicherheit schaffen, sondern auch für Vertragsparteien und gerichtliche Instanzen in Drittländern ein positives Signal darstellen.

Für die meisten der mit bzw. in Drittländern geschlossenen Verträge kann ebenfalls von einer unveränderten Fortgeltung bestehender Verträge ausgegangen werden, weil der Grundsatz des „lex monetae“ im internationalen Recht weitgehend anerkannt ist. In einer Veröffentlichung des Amtes für amtliche Veröffentlichungen der europäischen Gemeinschaften heißt es: „Der universell anerkannte Rechtsgrundsatz des ‘Rechts der Währung’ (lex monetae) dürfte aber auf jeden Fall dafür sorgen, daß auch in der Rechtsprechung von Drittländern Verträge, die auf Währungen lauten, an deren Stelle der Euro tritt, weiter Rechtskraft besitzen.“



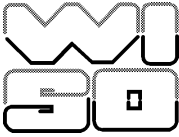
Euro-Umstellung und Jahrtausendwende

Was, werden Sie fragen, hat die Euro-Umstellung mit der Jahrtausendwende zu tun? Inhaltlich haben die beiden Themen tatsächlich nichts gemeinsam, doch sind die beiden Themen wegen des Jahr-2000-Problems in der Informationstechnik miteinander verknüpft.

So müssen die Unternehmen ihre Rechnungs- und Buchführungsprogramme beinahe zeitgleich mit dem für die Computertechnik problematischen Datumswechsel umstellen: Augenblicklich können viele zeitgemäße Computersysteme nicht über das Jahr 1999 „hinausrechnen“, da das Datumsproblem aus Gründen des knappen Speicherplatzes in der Entwicklungsphase unberücksichtigt blieb. Die Computer werden in der Neujahrssekunde 2000 von „99“ auf „00“ springen und haben dann keine Information, ob gerade das Jahr 2000 oder das Jahr 1900 beginnt.

Die Auswirkungen auf Rechnersysteme etc. sind nach Meinung einiger Experten nicht vorhersagbar. Die Bundesregierung stellt in ihrem Fortschrittsbericht zum Jahr-2000-Problem fest: „Insgesamt zeigt der Vorbereitungsstand im privaten Sektor ein differenziertes Bild.“ Insbesondere Großunternehmen sowie der gesamte Banken- und Finanzsektor sind dem Bericht nach in den Vorbereitungsarbeiten zur Jahr-2000-Umstellung wesentlich weiter fortgeschritten als kleine und mittlere Unternehmen.

Sorgen bereitet hingegen der Gesundheitsbereich, was nicht zuletzt auf die Vielfalt der dort eingesetzten Geräte und die schwierige Informationsbeschaffung bei den Lieferanten von medizintechnischen Geräten zurückzuführen ist. Insgesamt geht die Bundesregierung davon aus, daß es zu keinen größeren Störungen im Wirtschaftsgeschehen kommen wird. Doch gibt es bei PCs einige Problembereiche im Zusammenhang mit dem „millennium bug“, wie das Jahr-2000-Problem auch genannt wird.

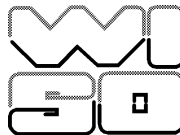


Das häufigste Hardwareproblem wird vom BIOS (Basic Input/Output System) des PCs verursacht, da es einen der wichtigen Systemzeitgeber enthält, den der Computer verwendet.

Das größte Potential für Probleme sieht die Firma Microsoft im benutzerdefinierten Programmcode: Da in der Softwareentwicklung keine standardisierten Vorgehensweisen üblich sind, ist die Datumsbehandlung nicht konsistent und muß für jede Anwendung einzeln untersucht werden. Auf einer Website zum Jahr-2000-Problem stellt die Firma Microsoft Lösungsmöglichkeiten und Informationen laut dem Gesetz über die Bereitstellung von Informationen und Lösungsmöglichkeiten zur Jahr-2000-Problematik zur Verfügung. Am einfachsten packen Sie die Computerumstellung auf Euro und das Jahr 2000 „in einem Aufwasch“ an.

Euro und Europäer

In den Ländern der EWWU (Europäische Wirtschafts- und Währungsunion) wird der Euro unterschiedlich ausgesprochen: Franzosen, Belgier, Luxemburger und Niederländer sagen Öro, die Iren und Briten nennen ihn Juro. Italiener, Spanier, Portugiesen und Finnen sprechen das E und das U einzeln aus: E-Uro. In Griechenland wird der EURO Äro, in Dänemark Öuro, in Schweden entweder Ero oder Ewro heißen.



Der Steuerreformdschungel

Die nicht mehr ganz taufrische rot-grüne Bundesregierung hat ihr Versprechen einer Steuerreform erstaunlich schnell, vielleicht zu schnell, wahr gemacht. Die Ziele der dreistufigen Steuerreform (1999/2000/2002; Verbesserung von Wachstum und Beschäftigung durch Stärkung der Investitionskraft der Unternehmen und nachhaltige Belebung der Binnennachfrage, die spürbare Entlastung von Arbeitnehmern und Familien, Schaffung von mehr Steuergerechtigkeit) sollen durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- Senkung der Steuersätze bei der Einkommensteuer, - Anhebung des Kindergelds, - Senkung der Unternehmenssteuern. Bis zum Jahr 2000 soll eine grundlegende Reform der Unternehmensbesteuerung umgesetzt werden; deren Ziel ist eine rechtsformunabhängige Besteuerung aller Unternehmen mit einem einheitlichen Spitzen-Steuersatz von 35 %. In ABC-Form finden Sie im folgenden eine erläuternde Zusammenstellung einiger für Sie wichtiger Änderungen des StEntlG 1999/2000/2002.

Außerordentliche Einkünfte

Für bestimmte außerordentliche Einkünfte, wie z. B. die Veräußerung oder Aufgabe eines Betriebes oder eines Unternehmeranteils, wurde bisher nur der halbe Steuersatz angewandt. Diese Vergünstigung ist nun weggefallen und von einer äußerst komplizierten und im Ergebnis für den Steuerpflichtigen wenig günstigen Progressionsmilderung ersetzt worden.

Ehegattensplitting

Entgegen der ursprünglichen Absicht wurde das Ehegattensplitting nicht geändert.



Jubiläumszuwendungen

Die Steuerfreiheit für Zuwendungen an Arbeitnehmer anlässlich bestimmter Arbeitnehmer- und Geschäftsjubiläen (10- bis 60jährigen Arbeitnehmerjubiläen, 25jährigen oder ein Mehrfaches davon) wird aufgehoben. Diese Zuwendungen unterliegen ab 1999 als Arbeitslohn (sonstiger Bezug) dem Lohnsteuer- und Sozialabgabenabzug.

Mindestbesteuerung

Bisher konnten Verluste aus einer Einkunftsart die positiven Einkünfte aus einer anderen unbegrenzt ausgleichen. Dies war der Angelpunkt für allerlei Verlustzuweisungsmodelle, die die Einkommensteuerbelastung mindern sollten. Genau hier soll ein Riegel vorgeschoben werden, indem ab sofort dieser „vertikale Verlustausgleich“ eingeschränkt wird und eine Mindestbesteuerung der positiven Einkünfte erzielt werden soll. Dies sind die Grundsätze:

- Begrenzung des Verlustausgleichs zwischen den Einkunftsarten auf 100.000 DM für Ledige und 200.000 DM für Verheiratete im ersten Schritt.
- Verluste, die über diese Beträge hinausgehen, dürfen im zweiten Schritt zusätzlich noch bis zur Hälfte der verbliebenen positiven Einkünfte verrechnet werden.
- Verluste werden immer verhältnismäßig verteilt, wenn es mehrere positive Einkunftsarten gibt.
- Bleiben danach noch Verluste übrig, die im gleichen Jahr nicht verrechnet werden konnten, können Sie diese ein Jahr zurück- bzw. mehrere Jahre in die Zukunft vortragen und dann mit Gewinnen aus der gleichen Einkunftsart verrechnen oder begrenzt auch von anderen positiven Einkünften abziehen.



Private Veräußerungsgeschäfte

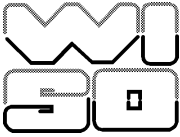
Was bisher als Spekulationsgeschäft galt, fällt nun unter diesen Begriff, der die Tür zur Besteuerung von Vorgängen auf der privaten Vermögensebene öffnet: Die Spekulationsfrist wurde bei Grundstücken und Gebäuden von 2 auf 10 Jahre verlängert. Wichtig: Nur ausschließlich zu eigenen Wohnzwecken genutzte Gebäude entgegen der 10-Jahres-Frist (relevanter Zeitraum für die Beurteilung der Besteuerung: Jahr der Veräußerung und die beiden vorangegangenen Jahre oder Zeitraum zwischen Anschaffung und Veräußerung, wenn er kürzer ist). Bei anderen Wirtschaftsgütern, insbesondere Wertpapieren, wurde die Spekulationsfrist auf ein Jahr angehoben.

Realteilung einer Personengesellschaft

Die Realteilung einer Personengesellschaft konnte bisher auch dann steuerneutral vollzogen werden, wenn Gesellschafter bei der Auseinandersetzung lediglich einzelne Wirtschaftsgüter erhielten, die dann in deren anderes Betriebsvermögen überführt wurden. Heute sind die sog. stillen Reserven zu versteuern, da der Vorgang als steuerpflichtige Aufgabe eines Mitunternehmeranteils nach § 16 Abs. 1 Nr. 2 EstG behandelt wird.

Rücklagen

Die Bildung von steuermindernden Rücklagen aus dem Gewinn („§-6b-Rücklagen“) ist künftig nur noch bei dem Verkauf und der Reinvestition von Grundstücken und Gebäuden anwendbar. Der Streichung zum Opfer gefallen sind damit vor allem langlebige bewegliche Wirtschaftsgüter und Anteile an Kapitalgesellschaften. Geblieben ist die Ansparrücklage nach § 7g EstG, sie ist auch nicht auf Existenzgründer begrenzt worden. Wichtig jedoch: Die Voraussetzungen für die Anwendung einer Sonderabschreibung nach § 7g wurden ergänzt: Erst muß die Rücklage gebildet werden, dann



im nächsten oder übernächsten Wirtschaftsjahr die Anschaffung getätigt werden. Folge: Bei Spontan-Investitionen fällt die Sonderabschreibung weg.

Schmier- und Bestechungsgelder

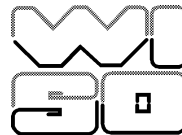
Entgegen der bisherigen gesetzlichen Regelung (Bestechungsgelder durften nur in dem Fall nicht als Betriebsausgaben abgezogen werden, wenn der Zuwendende oder der Empfänger wegen dieser Zuwendung rechtskräftig verurteilt, ein Bußgeld verhängt oder ein Strafverfahren nach StPO eingestellt worden war) sind Bestechungsgelder nunmehr generell nicht mehr als Betriebsausgaben abziehbar. Die Gesetzesänderung soll der wirksamen Bekämpfung der Korruption dienen, sie gilt erstmals für Zuwendungen, die im ersten nach dem 31.12.1998 beginnenden Wirtschaftsjahr geleistet werden.

Steuersätze

Der Körperschaftsteuersatz für einbehaltene Gewinne ist auf 40 % abgesenkt worden. Die sog. „Ausschüttungsbelastung“, also der Körperschaftsteuersatz für ausgeschüttete Gewinne, bleibt bei 30 %. Der Spitzensteuersatz für gewerbliche Einkünfte beträgt 1999 45 % und ab 2000 43 %.

Teilwertabschreibung

Teilwertabschreibungen, die vorgenommen werden, wenn sich der Wert eines Wirtschaftsgutes unplanmäßig verringert, können seit 1.1.1999 nur noch bei einer „voraussichtlich dauernden Wertminderung“ angewandt werden. Die Nachweispflicht liegt beim Steuerpflichtigen. „Bilanzkosmetik aus steuerlichen Gründen“ wird hiermit erschwert. Auch gerechtfertigte Teilwertabschreibungen bei Beteiligungen und anderen Finanzanlagen werden schwierig und schaffen Streitpotential mit dem Finanzamt.



Umsatzsteuerbefreiung für Lehrer und Dozenten

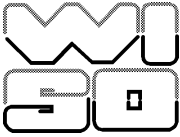
Die in den Umsatzsteuer-Richtlinien geregelte Steuerbefreiung wird gesetzlich abgesichert. Unterrichtsleistungen, die ein selbständiger Lehrer oder Dozent für allgemein- oder berufsbildende Einrichtungen erbringt, bleiben entgegen der 6. EU-Richtlinie umsatzsteuerbefreit.

Veräußerung von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft

Ab 1.1.1999 gilt eine Beteiligung bereits dann als „wesentlich“, wenn sie mindestens 10 % vom Nennkapital beträgt. Wird eine solche Beteiligung veräußert, ist der Veräußerungsgewinn steuerpflichtig, ein etwaiger Verlust abziehbar. Nicht abgeschafft wurde der Freibetrag von 20.000,- DM.

Verlustabzug

Der Verlustabzug wird stark eingeschränkt (siehe Mindestbesteuerung!). Dies gilt auch für den beliebten Verlustvor- und -rücktrag nach § 10d EStG. Der Rücktrag ist nur noch für ein Jahr möglich, in die Zukunft besteht keine Begrenzung. Der maximale Verlustrücktrag wird ab 1999 auf 2 Mio. DM und ab 2001 auf 1 Mio. DM begrenzt. Auch beim Vor- und Rücktrag gelten die Einschränkungen der Mindestbesteuerung: Verrechnet werden kann zunächst nur in der gleichen Einkunftsart, dann bis zu 100.000 bzw. 200.000 DM mit anderen Einkünften (plus ggf. die Hälfte der restlichen positiven Einkünfte). Der Rest wird weiter vorgetragen in künftige Jahre. Bis zum Schluß des Veranlagungszeitraums 1998 sind entstandene und noch nicht ausgeglichene Verluste (verbleibender Verlustabzug 1998) uneingeschränkt vortragsfähig. Eine Einteilung in Verluste aus aktiver/passiver Tätigkeit unterbleibt.



Vorkostenabzug

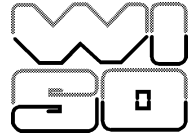
Der sog. „Vorkostenabzug“ ist weggefallen. Nur Bauherren, die mit der Herstellung der Wohnung oder des Gebäudes (Bauantrag) vor dem 1.1.1999 begonnen haben, kommen noch in den Genuß des Vorkostenabzugs. Der notarielle Kaufvertrag muß in Anschaffungsfällen vor diesem Zeitpunkt abgeschlossen worden sein.

Vorsteuerabzug

Bisher konnten Unternehmer Vorsteuern aus der Anschaffung, den Leasing-Gebühren und den Betriebsausgaben für KFZ in vollem Umfang abziehen. Gleichzeitig mußten Sie für die private Nutzung des Fahrzeugs Umsatzsteuer zahlen. Dieser Vorsteuerabzug für nicht ausschließlich unternehmerisch genutzte Kraftfahrzeuge wird nun ab 1.4.1999 auf 50% begrenzt. Gleichzeitig entfällt die genannte Eigenverbrauchsumsatzsteuer. Fahrzeuge, die ausschließlich betrieblich genutzt werden, sind von dieser Neuregelung ausgenommen. Dazu zählen auch Fahrzeuge, die dem Arbeitnehmer vom Arbeitgeber für Privatfahrten überlassen werden (Firmenwagen-gestellung). Hier muß wie bisher die Privatnutzung umsatzversteuert werden.

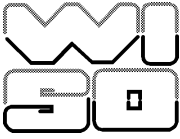
Wertaufholungsgebot

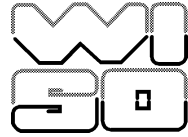
Das zwingende „Wertaufholungsgebot“ paßt die deutsche Regelung an geltendes EU-Recht an. Künftig muß bei jeder Bilanzierung geprüft werden, ob früher vorgenommene Teilwertabschreibungen noch gerechtfertigt sind. Die Beweislast liegt beim Steuerpflichtigen. Deshalb: noch besser dokumentieren. Die Wertaufholung wirkt sich in dem Jahr, in dem sie durchgeführt werden muß, gewinnerhöhend aus. Daher bilden nun Teilwertabschreibungen ein potentiell steuerliches Risiko für die Zukunft.



Zweikontenmodell

Der Abzug von privaten Schuldzinsen durch Einführung von Zwei- oder Mehrkontenmodellen ist passé: die neue gesetzliche Regelung schreibt vor, daß mehrere für den betrieblichen Zahlungsverkehr gebildete Konten gedanklich zusammengefaßt werden. Langfristige Darlehen für betriebliche Investitionen bleiben nach wie vor außen vor. Im übrigen gilt aber ab 1.1.1999, daß Zahlungseingänge zunächst die betrieblichen Schulden tilgen (früher war es umgekehrt). Wer also bei einem negativen Saldo/Gesamtsaldo auf dem/ den betrieblichen Konto/Konten Zahlungseingänge gleich wieder zur Deckung seines privaten Lebensunterhalts entnimmt, wandelt die betriebliche Schuld in eine private um, und die daraus entstehenden Kontozinsen sind nicht mehr steuerlich als Betriebsausgaben abzugsfähig.





Glossar

Abschreibungen

Unter Abschreibungen versteht man die Wertminderung von Wirtschaftsgütern, etwa durch Abnutzung der Einrichtung oder der technischen Geräte. Auch Immobilien können abgeschrieben werden. Abschreibungen sind sozusagen fiktive Verschleißkosten, die jedoch jedes Jahr in der Kostenplanung berücksichtigt werden, um nach der Abnutzung tatsächlich neue Anschaffungen tätigen zu können. Geringwertige Wirtschaftsgüter, das heißt, Güter, die bis zu 800 Mark (zuzüglich Mehrwertsteuer) kosten, können Sie bereits im Anschaffungsjahr voll abschreiben.

Anlagenverkäufe

Man versteht darunter Verkäufe des eigenen Anlagevermögens, etwa Fahrzeuge oder Maschinen, Büroeinrichtung oder ganze Gebäude.

Anmeldeformular zur Gewerbebeanmeldung

(siehe Anhang Formulare)

Anzahlungen

In bestimmten Wirtschaftszweigen, wie etwa dem Maschinen- oder dem Wohnungsbau, sind Anzahlungen üblich. Sie werden entweder bei Beginn des Produktionsprozesses oder nach teilweiser Fertigstellung geleistet. Anzahlungen stehen dem Betrieb zinslos zur Verfügung und verbessern seine Liquiditätslage. Bei der Liquiditätsplanung ist die darauf entfallende Umsatzsteuer zu berücksichtigen.



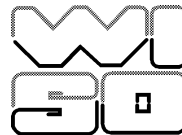
Aushilfen

Unter diese Kategorie fallen Angestellte mit einem Monatsgehalt von maximal 630 Mark pro Monat. Diese in West- und Ostdeutschland jetzt einheitliche Geringfügigkeitsgrenze gilt seit dem 1. April 1999 und wird künftig nicht mehr erhöht. Das Sozialversicherungsrecht kennt drei Kategorien von geringfügigen Beschäftigungen: - Kurzfristige Beschäftigungen oder Saisonbeschäftigungen von längstens zwei Monaten oder 50 Arbeitstagen im Jahr. - Geringfügige Nebenbeschäftigungen mit einem Entgelt bis zu 630 DM im Monat neben einem sozialversicherungspflichtigen Haupterwerb. - Geringfügige, auf Dauer angelegte Alleinbeschäftigung als Arbeitnehmer mit einem Monatsentgelt von insgesamt nicht mehr als 630 DM. Für geringfügige Beschäftigungsverhältnisse werden pauschal 22 Prozent (12 % Renten- und 10 % Krankenversicherung) vabgeführt. Gerade bei vorübergehenden personellen Engpässen können kurzfristige Aushilfskräfte eine gute Lösung sein. Aber auch dann, wenn Sie nur einige Stunden in der Woche Unterstützung benötigen, bietet sich die Beschäftigung von Aushilfen an.

Ausstattung

Neben der technischen Ausstattung ist für den Firmengründer auch die Ausstattung der Betriebsräume von Belang. Denn deren Ausstattung ist nicht allein von Ihrem Geschmack abhängig, sondern wird darüber hinaus von der Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsstätten-Richtlinien und anderen Vorschriften, wie die Emissionsschutzgrenzwerte der Technischen Anleitung (TA) Lärm, reglementiert. Die zuständigen Berufsgenossenschaften und das Gewerbeaufsichtsamt halten die für Sie geltenden Vorschriften bereit. Diese Verordnungen machen Vorgaben zu:

- Raumgrößen und -höhen,
- Raumtemperaturen und -belüftung,
- Beleuchtung,
- Sichtverbindungen,
- Verkehrswegen,
- Toiletten-, Wasch-, Pausen- und Umkleieräumen,
- Emissionswerten wie Lärm, Staub usw.



Befristete Arbeitsverträge

Kleinbetriebe (mit weniger als sechs Mitarbeitern) können befristete Arbeitsverträge in unbegrenzter Zahl abschließen. Größere Betriebe unterliegen strengeren Vorschriften. Nach dem Kündigungsschutzgesetz dürfen diese befristeten Arbeitsverträge nur mit einer maximalen Zeitdauer von sechs Monaten abgeschlossen werden. Laut Beschäftigungsförderungsgesetz sind bis ins Jahr 2000 jedoch auch zeitlich begrenzte Arbeitsverträge bis zu 18 Monaten gestattet.

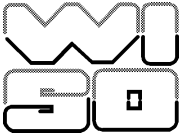
Beiträge, Abgaben, Beratungen

Diese Kosten geben Sie bitte ohne MwSt ein. Zu diesem Kostenblock zählen:

- Patente und Lizenzen,
- Konzessionen,
- IHK-Beiträge,
- Handwerkskammer-/Innungs-Beiträge,
- Verbands-Beiträge,
- Umweltschutzabgaben,
- Berufsgenossenschaft,
- Schwerbehindertenabgabe,
- Rechts-/Steuerberaterhonorare,
- Sonstige Beratergebühren,
- Sonstige Beiträge und Abgaben.

Berufsgenossenschaft

Die Berufsgenossenschaften sind Träger der gesetzlichen Unfallversicherung. Für Unternehmen, die Mitarbeiter beschäftigen, besteht Zwangsmitgliedschaft. Allerdings können auch Unternehmer, die keine Mitarbeiter beschäftigen, bei der Berufsgenossenschaft eine Unfallversicherung abschließen. Sie genießen dann einen Versicherungsschutz, der über das übliche Angebot der Versicherungsgesellschaften hinausgeht. Neben der Unfallversicherung haben die



Berufsgenossenschaften die Aufgabe, betriebliche Unfälle so gut wie möglich zu verhüten, und erlassen zu diesem Zweck Vorschriften bezüglich Einrichtungen und Maßnahmen der Arbeitgeber. Die Einhaltung dieser Vorschriften wird von Aufsichtsbeamten der Berufsgenossenschaften überprüft. Für die Anmeldung bei der fachlich zuständigen Berufsgenossenschaft gibt es kein Formular. Sie muß folgende Angaben enthalten:

- Datum des Beginns der selbständigen Tätigkeit,
- Art der Tätigkeit,
- Angabe, ob zur Zeit der Anmeldung Arbeitnehmer beschäftigt werden.

Vielfach kennt der Unternehmensgründer die für ihn fachlich zuständige Berufsgenossenschaft aus früheren Tätigkeiten. Auskunft, welche Berufsgenossenschaft zuständig ist, geben die Landesverbände der gewerblichen Berufsgenossenschaften. Die Anschriften sind im Kapitel Adressen aufgeführt.

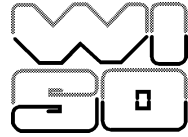
Bestand liquider Mittel

Zu den liquiden Mitteln zählt der Geldbestand in der Unternehmenskasse sowie kurzfristig abrufbare Bankguthaben.

Betriebsausgaben (Sachkosten)

Unter diesem Kostenblock werden eine ganze Reihe unterschiedlicher Kosten zusammengefaßt. Erfassen Sie Kosten ohne Mehrwertsteuer wenn sie umsatzsteuerpflichtig sind. Berechnungs-Schema für die Betriebsausgaben:

- Werbung
- Reisekosten
- Bewirtung
- Abschreibungen
- Zinsaufwand
- Kfz-Kosten
- Raumkosten



- Miete, Technik-Equipment
 - Telefon-, Telefax-Gebühren
 - Bürobedarf, Porto
 - Instandhaltung, Reparaturen von Maschinen und Anlagen
 - Sonstige Kosten
- = Summe Betriebsausgaben.

Betriebssteuern

Je nach Rechtsform sind vom Unternehmen unterschiedliche Steuern zu zahlen. Körperschaftssteuern und Kapitalertragssteuern fallen beispielsweise in GmbHs an, nicht aber in Personengesellschaften wie OHG oder KG. Siehe auch: Steuertips für Existenzgründer im Glossar.

Steuerarten:

- Grundsteuer,
- Grunderwerbsteuer,
- Gewerbesteuer,
- Körperschaftsteuer,
- Kapitalertragsteuer,
- Sonstige Steuern.

Buchführungspflicht

Wer als Nicht-Kaufmann seinen Betrieb führt, ist prinzipiell von der Buchführungspflicht befreit und muß lediglich eine einfache Einnahmen-Überschußrechnung anstellen. Ab bestimmten Grenzen verlangt das Finanzamt jedoch die doppelte Buchführung, etwa ab einem jährlichen Umsatz von mehr als 500.000 Mark, einem Betriebsvermögen von mehr als 125.000 Mark und einem Gewinn von mehr als 48.000 Mark.



Buchwerte (in der Bilanz)

Sie müssen damit rechnen, daß diese Zahlen oder „Buchwerte“ nicht immer der Wirklichkeit, also den „Marktwerten“, entsprechen - viele Grundstücke und Immobilien sind in der Regel mehr wert, als die Steuerbilanz angibt - hier handelt es sich um „stille Reserven“. Buchwerte sind jene Wertangaben, die in der Steuerbilanz angegeben werden und einer formalen Wertabschreibung folgen. Marktwerte sind jene Werte, die die Gegenstände tatsächlich beim Verkauf erzielen könnten. Buchwerte können höher oder niedriger als die Marktwerte sein!

Bürgschaftsbanken

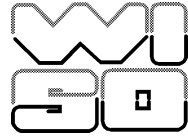
Wenn Sie für die zu Ihrer Firmengründung benötigten Kredite keine ausreichenden Sicherheiten bieten können, dann sollten Sie sich an sogenannte Bürgschaftsbanken oder Kreditgarantiegemeinschaften wenden. Nach positiver Prüfung Ihres Antrags übernehmen diese Institutionen gegenüber der Bank, die Ihre Gründungsidee finanziert, Ausfallbürgschaften in Höhe von bis zu 80 Prozent der Kreditsumme. Für Freiberufler sind derartige Bürgschaften auch bei der Deutschen Ausgleichsbank erhältlich.

Darlehensauszahlungen

Diese Geldsumme steht Ihnen für Ihre finanziellen Dispositionen zur Verfügung. Berücksichtigen Sie deshalb diesen Wert bei Ihrer Liquiditätsrechnung. Wird ein Teil des Darlehensbetrages einbehalten, nennt man das Disagio.

Dienstleistungsunternehmen

Die Dienstleistungsunternehmen boomen. Zu diesem „tertiären Bereich“ der Wirtschaft zählen zum Beispiel Hotels und Gaststätten, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Steuerberatungskanzleien usw. In manchen Bereichen müssen Dienstleister darauf achten, daß sie sich in ihrem Angebot von Handwerksbetrieben und handwerks-



ähnlichen Betrieben abgrenzen. Existenzgründer, die sich in der Dienstleistungsbranche selbständig machen, sollten überlegen, ob sie als Freiberufler arbeiten können, denn damit ist eine Reihe von Vorteilen verbunden.

Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote wird nach folgender Formel berechnet: $(\text{Eigenkapital} \times 100) : \text{Bilanzsumme}$.

Einlösung von Schuldwechseln

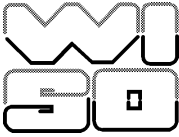
Ein Schuldwechsel ist ein Wertpapier, das ein Zahlungsversprechen des Ausstellers enthält, an einem bestimmten Tag eine bestimmte Geldsumme zu zahlen.

Einnahmen-Überschußrechnung

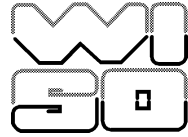
Die Einnahmen-Überschußrechnung ist eine vereinfachte Methode der Gewinnermittlung für Nicht-Kaufleute und Freiberufler. In einem einfachen Verfahren werden dabei alle Geschäftseinnahmen den Betriebsausgaben gegenübergestellt.

Erlaubnispflichtiges Gewerbe

Wer ein erlaubnispflichtiges Gewerbe starten möchte, muß vor dem Start eine Erlaubnis beantragen. Dies geschieht bei der Kreisverwaltungsbehörde (Landratsamt oder kreisfreie Stadt) am Sitz des Betriebes. Um die persönliche Zuverlässigkeit des Antragstellers zu überprüfen, beschafft sich die Kreisverwaltungsbehörde ein Führungszeugnis sowie eine Auskunft aus dem Zentralregister. Gewerbliche Tätigkeiten sind dann erlaubnispflichtig, wenn ein besonderes Schutzbedürfnis der Öffentlichkeit vorliegt:



- in der Fertigung:
 - die Herstellung von Arzneimitteln;
- im Vertrieb:
 - der Handel mit Waffen,
 - die Abgabe von nicht verkaufsfertig verpackter Milch sowie Pflanzenschutzmitteln,
 - der Tierhandel;
- im Vermittlergewerbe:
 - die Vermittlung von Verträgen über Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte, gewerbliche Räume, Wohnräume sowie vorbestimmten Kapital- und Vermögensanlagen. Bei diesen Gewerben wird die persönliche Zuverlässigkeit und das Vorliegen geordneter Vermögensverhältnisse geprüft;
- im Verkehrsgewerbe:
 - der Personenverkehr, auch mit Mietwagen oder Taxi,
 - der gewerbliche Güternahverkehr mit LKW mit einer Nutzlast von mehr als 3,5 Tonnen,
 - der Umzugsverkehr,
 - bei Einsatz von LKW unter 3,5 Tonnen Nutzlast ist eine Bescheinigung erforderlich über die Erfüllung der Voraussetzungen für den Zugang zum Beruf des Güterkraftverkehrsunternehmers,
 - für den Güterfernverkehr ist eine Genehmigung erforderlich, die zudem kontingentiert ist. Die Erlaubnis/Genehmigung in diesem Bereich setzt die persönliche Zuverlässigkeit des Antragstellers und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Betriebes voraus. In jedem Fall wird zusätzlich der Nachweis der fachlichen Eignung verlangt. Dieser kann durch eine Fachkundeprüfung bei der IHK oder durch mehrjährige leitende und einschlägige Tätigkeit und Vorbildung erbracht werden;
- in der Gastronomie:
 - Schank- und Speisewirtschaften sowie Beherbergungsbetriebe, wenn sie mehr als acht Gäste gleichzeitig beherbergen können. Die Gaststättenerlaubnis ist personen- und raumbezogen und kann nicht auf einen anderen Betrieb oder



auf andere Personen übertragen werden. Berufserfahrung wird nicht verlangt. Pflicht ist jedoch die Teilnahme an dem sogenannten Unterrichtsverfahren bei der IHK, einem mehrstündigen Kurs über lebensmittel- und hygienerechtliche Vorschriften;

- im Reisegewerbe: wer im Herumziehen Waren vertreibt oder Dienstleistungen anbietet, braucht eine Reisegewerbekarte. Ausnahmen sind Handelsvertreter, deren Kunden Selbständige sind. Die Reisegewerbekarte wird von der zuständigen Kreisverwaltungsbehörde (Landratsamt oder kreisfreie Stadt) ausgestellt. Voraussetzung ist persönliche Zuverlässigkeit, d. h., der Antragsteller darf nicht wegen Verbrechen oder bestimmter Vergehen vorbestraft sein;
- sonstige erlaubnispflichtige Gewerbe:
 - Versteigerungsgewerbe,
 - Bewachungsgewerbe,
 - Pfandleihergewerbe,
 - Spielhallen- und Spielautomaten,
 - Alten- und Pflegeheime,
 - Fahrschulen;
- Handwerk: handwerkliche Tätigkeiten darf ein Betrieb nur dann ausführen, wenn der Inhaber in der Handwerksrolle eingetragen ist. Und das wird in der Regel nur, wer den Meisterbrief oder eine Ausbildung als Ingenieur und praktische Erfahrung im betreffenden Handwerk besitzt. Welche Tätigkeiten unter das Handwerk fallen, zählt eine Anlage zur Handwerksordnung auf (siehe auch Handwerk).



Erleichterte Suche nach CATS

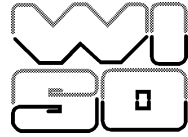
Hilfestellung leistet auch das EIC bei der Industrie- und Handelskammer München und Oberbayern: Der Dienst CATS - Computer Aided Tenders - wertet werktäglich alle öffentlichen Aufträge aus, die einen bestimmten Schwellenwert (für öffentliche Lieferanten ab 130.000 Euro, für öffentliche Dienstleistungsaufträge ab 200.000 Euro, für öffentliche Bauaufträge ab 5 Mio. Euro) übersteigen. Neben den europäischen Ausschreibungen stehen auch Daten aus 70 weiteren Staaten, darunter die USA, Japan, Kanada, mittel- und osteuropäische Länder sowie zahlreiche AKP-Staaten zur Verfügung. Die Unternehmen erfahren nicht nur, welche Ausschreibung noch offen ist, sondern auch, welcher Mitbewerber eine Ausschreibung gewonnen hat. Darüber hinaus stellt das EIC komplette Ausschreibungsunterlagen in allen Sprachen der EU zur Verfügung. Nähere Auskünfte zu CATS: Fax: 089 / 511 64 65

Ertragswert

Der Ertragswert gibt Auskunft, wie hoch der Wert eines Unternehmens gemessen an seinem Gewinn ist. (Der Substanzwert sagt ja sehr wenig über Gewinne aus - vielfach lassen sich auch mit wertvollen Maschinen keine Gewinne mehr erzielen.) Die Ermittlung des Ertragswerts setzt Informationen über die Gewinne der vergangenen Jahre, sowie die erwarteten Gewinne der künftigen Jahre voraus. Eine kaufmännische Faustregel besagt folgendes: Ertragswert = (Gewinn x 100) : Kalkulationszinssatz.

Festangestellte

Festangestellte Arbeitnehmer können sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitkräfte sein. Eine Vollzeitkraft ist gerade bei einer Existenzgründung nicht von Anfang an bezahlbar. In solch einer Situation bietet es sich an, erst einmal „klein“ mit einer Teilzeitkraft zu beginnen. Ein solches Teilzeitverhältnis läßt sich häufig in eine Vollzeitstelle umwandeln. Einen sorgfältigen Ratgeber zum Thema „Unternehmensstrategien und Finanzen“ verlegt der Verlag „Deut-



scher Wirtschaftsdienst“, zu beziehen im Buchhandel oder direkt:
Telefon: 0221 / 937 63-0, Fax: 0221 / 937 63-99, Internet: <http://www.dwd-verlag.com>.

Finanzamt

Sobald dem Finanzamt die Durchschrift der Gewerbeanmeldung zugeschickt wurde, schickt es dem Gewerbetreibenden einen Fragebogen zur Gewerbeanmeldung sowie ein Formblatt zur Anmeldung eines Betriebes. Darin sind die wesentlichen steuerlichen Verpflichtungen des Gewerbetreibenden beschrieben, etwa Buchführungs- und Aufzeichnungspflicht, Aufzeichnung des Wareneingangs, Zahlung der Umsatz- und der Lohnsteuer. Hat der Existenzgründer sein Gewerbe bereits begonnen, dann teilt das Finanzamt ihm nach Einsendung des Fragebogens eine Steuernummer zu.

Finanzanlagen

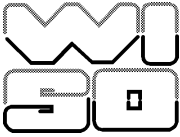
Geldeingänge aus Finanzanlagen ergeben sich aus Beteiligungen, Wertpapieren und Darlehens- und Hypothekenforderungen in Form von Zinsen, Dividenden oder durch den Verkauf von Finanzanlagen.

Finanzierungsplan

Ihr Finanzierungsplan ermittelt den Bedarf an lang- und kurzfristigen Krediten. Dazu werden vom Programm die von Ihnen in Modul 3 erarbeiteten Werte aus dem Berechnungsformular Gründungsbilanz und aus dem Modul 4 der ermittelte Liquiditätsbedarf als Berechnungsgrundlage herangezogen.

Finanzkosten

Zu den Finanzkosten zählen die Kosten, die durch die Unternehmensfinanzierung entstehen. Die Tilgung von Krediten zählt nicht zu den Finanzkosten:



- Kreditzinsen,
- Kreditprovisionen,
- Kontoführungsgebühren,
- Leasingraten,
- Sonstige Kreditausgaben.

Firma

Die Firma eines Kaufmanns ist der Name, unter dem er seine Geschäfte betreibt. Nur Kaufleute dürfen ihr Unternehmen „Firma“ nennen. Wer sich in der Geschäftswelt als Firma ausgibt (etwa am Telefon oder auf Briefköpfen) wird sofort als Kaufmann eingestuft, der ins Handelsregister eingetragen ist. Wer als Nicht-Kaufmann tätig ist, darf sein Gewerbe nur unter seinem persönlichen Vor- und Nachnamen betreiben, zusätzliche Etablissement- und Geschäftsbezeichnungen sind erlaubt. Will er eine davon abweichende Firmenbezeichnung verwenden, so kann er sich freiwillig ins Handelsregister eintragen lassen (Kann-Kaufmann). Er wird dann im allgemeinen Geschäftsverkehr insgesamt wie ein Kaufmann behandelt.

Fördermittel (öffentliche)

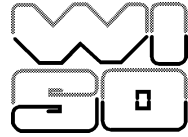
Bund und Länder helfen seit vielen Jahren durch eine Vielzahl von Programmen, Hemmnisse bei der Firmengründung zu beseitigen. Doch längst hat sich ein Fördermittel-Dschungel gebildet. Im PC-Programm finden Sie die Möglichkeit, aus über 600 Förderprogrammen eine Auswahl zu treffen.

Forderungen (Außenstände)

Als Forderungen wird Geld bezeichnet, das die Firma kurzfristig vom Kunden zu bekommen hat.

Fragebogen zur Gewerbeanmeldung (Finanzamt)

Siehe Anhang Formulare.



Freiberufler

Freiberufler genießen einige Privilegien: Sie sind von der Zahlung der Gewerbesteuer befreit. Die Anmeldung beim Gewerbeamt wird damit überflüssig. Die Tätigkeit muß lediglich beim Finanzamt angezeigt werden. Außerdem unterliegen Freiberufler keinen strengen Buchhaltungspflichten, sondern müssen lediglich eine einfache Einnahmen-Überschußrechnung aufstellen. Wer zu den Freiberuflern zählt, regelt § 18 Einkommenssteuergesetz. Darunter fällt die selbständige Berufstätigkeit der:

- Ärzte, Zahn- und Tierärzte,
- Heilpraktiker und Masseure, Krankengymnasten und Hebammen,
- Psychotherapeuten,
- Mitglieder der Rechtsanwaltskammern,
- Patentanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und -bevollmächtigte sowie Architekten,
- beratende Volks- und Betriebswirte,
- vereidigte Buchprüfer und -revisoren,
- Ingenieure,
- Handelschemiker,
- Lotsen,
- hauptberufliche Sachverständige,
- Journalisten und Bildberichterstatter,
- Dolmetscher, Übersetzer und ähnliche Berufe,
- Wissenschaftler und Künstler,
- Schriftsteller,
- Lehrer und Erzieher.

Gesellschaftsvertrag

Wenn Sie mit anderen Personen eine Gesellschaft gründen, dann sollten Sie zu Ihrer eigenen Sicherheit auf jeden Fall einen schriftlichen Gesellschaftsvertrag abschließen. Er sollte mindestens folgende Punkte enthalten:



- Was ist Gegenstand des Unternehmens?
- Wer soll Gesellschafter werden?
- In welchem Verhältnis sind die Gesellschafter beteiligt?
- Welche Beiträge haben die Gesellschafter zu leisten?
- Welche Vergütung erhalten die Gesellschafter?
- Wer ist zur Geschäftsführung und zur Vertretung berechtigt?
- Welche Einflußmöglichkeiten sollen die Gesellschafter erhalten?
- Welche Kontrollrechte haben die Gesellschafter?
- Was passiert bei Kündigung oder Tod eines Gesellschafters?
- Wie sollen Gewinn und Verlust verteilt werden?

Sinnvoll ist jedoch auch, so banale Dinge wie Urlaubsanspruch und Vergütung bei Krankheit abzuklären. Ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag bietet sich auch und gerade dann an, wenn es sich bei den Geschäftspartnern um Freunde oder Verwandte handelt. Denn beim Geld hört die Freundschaft ganz schnell auf.

Gesellschaftsvertrag der PartG

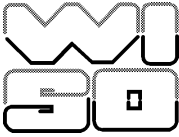
Mit dem Partnerschaftsgesellschaftsgesetz hat der Gesetzgeber den Angehörigen freier Berufe (Rechtsanwälte, Ärzte u. a.) eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Gesellschaftsform zur Verfügung gestellt, da freie Berufe kein Handelsgewerbe betreiben dürfen. Der Gesellschaftsvertrag der PartG muß mindestens enthalten (nach § 3 Abs. 2 PartGG):

- den Namen,
- den Sitz der Partnerschaft,
- den Gegenstand der Partnerschaft,
- alle Namen und Vornamen der Partner,
- die Berufsbezeichnungen der Partner (nur die, die sie auch ausüben),
- den Wohnort jedes Partners. Partnerschaftsgesellschaftsverträge sind auf natürliche Personen beschränkt.



Gewerbeanmeldung

Was muß angemeldet werden? Zunächst einmal: Freiberufler sind von der Gewerbeanmeldung befreit. Gründer, die mit dem Betrieb eines Gewerbes, einer Zweigniederlassung oder einer Zweigstelle (etwa eines Auslieferungslagers) beginnen, müssen ihren Betrieb bei der Gemeinde des Geschäftssitzes anmelden. Diese Anmeldung muß spätestens mit dem Start des Gewerbes erfolgen; rückwirkende Anmeldungen sind grundsätzlich nicht erlaubt, allerdings sind manche Verwaltungen kulant. Auch ein Wechsel des Betriebsinhabers (durch Kauf, Pacht, Erbfolge, Änderung der Rechtsform) oder ein Wechsel der Betriebstätigkeit (z. B. Umwandlung eines Groß- in einen Einzelhandel) und eine Ausdehnung der Geschäftstätigkeit (auf Waren und Dienstleistungen, die bei dem bereits angemeldeten Betrieb nicht geschäftsüblich sind) muß angemeldet werden. Wer als selbständiger Gewerbetreibender Automaten aufstellt, muß eine Gewerbeanmeldung in jeder Gemeinde vornehmen, in der er einen Automaten aufstellt. Was braucht man dazu? Um Rückfragen zu vermeiden, sollten Geschäftsgründer ihre Gewerbeanzeige möglichst persönlich bei der Gemeinde vornehmen. Dazu müssen sie einen gültigen Personalausweis oder Reisepaß vorlegen. Wenn die persönliche Anmeldung nicht möglich ist, kann ein Bevollmächtigter, der seine Vollmacht schriftlich nachweisen muß, die Anmeldung vornehmen, oder aber das ausgefüllte Anmeldeformular zur Gewerbeanmeldung wird per Post abgeschickt. Wird die Gewerbeanzeige für eine im Handelsregister eingetragene Firma vorgenommen, muß der Auszug aus dem Handelsregister vorgelegt werden. Für eine schon gegründete, aber noch nicht im Handelsregister eingetragene GmbH muß der anmeldende Geschäftsführer neben einer Abschrift des notariell beurkundeten Gründungsvertrags eine Vollmacht der Gründer vorlegen, daß das Unternehmen schon vor seiner Handelsregistereintragung den Beginn eines Gewerbes anmelden soll. Wer muß anmelden? Die Anzeigepflicht trifft den oder die jeweiligen Gewerbetreibenden:



- bei einem Einzelunternehmen den Inhaber,
- bei einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung die GmbH, vertreten durch den oder die Geschäftsführer,
- bei einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, einer OHG, einer KG die geschäftsführungsberechtigten Gesellschafter; bei Personengesellschaften muß also jeder Gesellschafter eine Gewerbeanzeige erstatten. Auch Gesellschafter, die später in die Gesellschaft eintreten, müssen das Gewerbe anzeigen.

Welche Folgen hat die Gewerbeanmeldung? Die Anmeldung des Gewerbes wird von der Gemeinde innerhalb von drei Tagen bestätigt. Die Gemeinden leiten eine Durchschrift der Gewerbeanzeige an folgende Stellen weiter:

- Finanzamt,
- Industrie- und Handelskammer,
- Handwerkskammer,
- Berufsgenossenschaft,
- Gewerbeaufsichtsamt,
- Eichamt,
- Statistisches Landesamt.

Was ist sonst noch zu beachten? Neben der Gewerbeanmeldung ist der Unternehmer - sofern er Mitarbeiter beschäftigt - dazu verpflichtet, seinen Betrieb eine Woche nach der Eröffnung bei der fachlich zuständigen Berufsgenossenschaft anzumelden. Auch wenn das normalerweise vom Gewerbeamt automatisch vorgenommen wird. Die Berufsgenossenschaften sind Träger der gesetzlichen Unfallversicherung. Wichtig zu wissen: Auch Existenzgründer, die keine Mitarbeiter beschäftigen, können sich selbst bei der Berufsgenossenschaft anmelden. Sie genießen dann einen Versicherungsschutz gegen Unfälle, der über das übliche Angebot der Versicherungsgesellschaften hinausgeht.



Gewerbefreiheit

In Deutschland gilt der Grundsatz der Gewerbefreiheit. Jedem steht offen, ein Unternehmen zu gründen. Der Staat verlangt keinerlei Fachkenntnisse (von Ausnahmen abgesehen, diese sind unter „Erlaubnispflichtige Gewerbe“ nachzulesen), um sich selbständig zu machen. Ausnahmen von der Gewerbefreiheit bilden darüber hinaus Handwerksbetriebe. Handwerkliche Tätigkeiten darf ein Betrieb nur ausführen, wenn der Inhaber in der Handwerksrolle eingetragen ist. Wenn Sie ein Dienstleistungsgewerbe beginnen wollen, sollten Sie in jedem Fall vorher mit der zuständigen IHK und der zuständigen Handwerkskammer abklären, ob ein Handwerksbetrieb oder eine allgemeine Dienstleistung vorliegt. So unterliegt beispielsweise das Gewerbe der Gebäudereiniger dem Handwerksrecht, dagegen sind einfache Putzarbeiten „nach Hausfrauenart“ als allgemeine Dienstleistung anzusehen.

Handelsgewerbe

Als Handelsgewerbe gilt nach dem neuen Handelsrecht nunmehr jeder Gewerbebetrieb, es sei denn, daß das Unternehmen „nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert“. Die Branche, in der ein Gewerbetreibender tätig ist, hat also keinen Einfluß mehr auf die Einstufung seines Betriebes als Handelsgewerbe. Lediglich Kleingewerbetreibende (klassisches Beispiel: Zeitungskiosk) und freie Berufe (Rechtsanwälte, Ärzte u. a.) führen kein Handelsgewerbe.

Handelsregister

Das Handelsregister ist ein öffentliches Verzeichnis, das Angaben über Kaufleute und deren Unternehmen enthält. Es wird beim örtlichen Amtsgericht geführt und ist allgemein zugänglich. In Abteilung A werden Einzelfirmen und Personengesellschaften, in Abteilung B Kapitalgesellschaften eingetragen. Sinn und Zweck der Eintragung ist es, der Öffentlichkeit vollständig und zuverlässig die rechtlichen Verhältnisse darzustellen. Im Prinzip ist es nichts



anderes als eine große Kartei, in der für jeden Kaufmann und für jede eingetragene Handelsgesellschaft eine Karteikarte angelegt wird. Nach der Eintragung ins Handelsregister gelten für den Kaufmann die strengeren Gebräuche des Handelsrechts.

Handwerksähnliche Betriebe

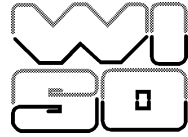
Bietet ein Betrieb Dienstleistungen an, die lediglich handwerklichen Teilbereichen entsprechen, etwa Hand- und Fußpflege oder Express-Schuhreparaturen, zählt er nicht zu den Vollhandwerker. Im Gegensatz zu den Vollhandwerkern müssen handwerksähnliche Betriebe nicht in der Handwerksrolle eingetragen werden. Erforderlich ist - neben der Gewerbeanmeldung - eine Anzeige bei der Handwerkskammer. Im Einzelfall können sich jedoch Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen Vollhandwerk und handwerksähnlichem Betrieb ergeben. Was zu handwerksähnlichen Betrieben gehört, listet Anlage B zur Handwerksordnung auf:

I. Gruppe der Bau- und Ausbaugewerbe

1. Eisenflechter
2. Bautrocknungsgewerbe
3. Bodenleger
4. Asphaltierer (ohne Straßenbau)
5. Fuger (im Hochbau)
6. Holz- und Bautenschutzgewerbe (Mauerschutz und Holzimprägnierung in Gebäuden)
7. Rammgewerbe (Einrammen von Pfählen im Wasserbau)
8. Betonbohrer
9. Theater- und Ausstattungsmaler

II. Gruppe der Metallgewerbe

10. Herstellung von Drahtgestellen für Dekorationszwecke in Sonderanfertigung
11. Metallschleifer und Metallpolierer
12. Metallsägen-Schärfer



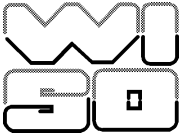
13. Tankschutzbetriebe (Korrosionsschutz von Öltanks für Feuerungsanlagen ohne chemische Verfahren)
14. Fahrzeugverwerter
15. Rohr- und Kanalreiniger
16. Kabelverleger im Hochbau (ohne Anschlußarbeiten)

III. Gruppe der Holzgewerbe

17. Holzschuhmacher
18. Holzblockmacher
19. Daubenbauer
20. Holz-Leitermacher (Sonderanfertigung)
21. Muldenhauer
22. Holzreifenmacher
23. Holzschindelmacher
24. Einbau von genormten Baufertigteile (z. B. Fenster, Türen, Zargen, Regale)
25. Bürsten- und Pinselmacher

IV. Gruppe der Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe

26. Bügelanstalten für Herren-Oberbekleidung
27. Dekorationsnäher (ohne Schaufensterdekoration)
28. Fleckteppichhersteller
29. Klöppler
30. Theaterkostümnäher
31. Plisseebrenner
32. Posamentierer
33. Stoffmaler
34. Stricker
35. Textil-Handdrucker
36. Kunststopfer
37. Änderungsschneider
38. Handschuhmacher
39. Ausführung einfacher Schuhreparaturen
40. Gerber



- V. Gruppe der Nahrungsmittelgewerbe
 - 41. Innerei-Fleischer (Kuttler)
 - 42. Speiseeishersteller (mit Vertrieb von Speiseeis mit üblichem Zubehör)
 - 43. Fleischzerleger, Ausbeiner
- VI. Gruppe der Gewerbe für Gesundheits- und Körperpflege sowie der chemischen Reinigungsgewerbe
 - 44. Appreteure, Dekateure
 - 45. Schnellreiniger
 - 46. Teppichreiniger
 - 47. Getränkeleitungsreiniger
 - 48. Kosmetiker
 - 49. Maskenbildner
- VII. Gruppe der sonstigen Gewerbe
 - 50. Bestattungsinstitute
 - 51. Lampenschirmhersteller (Sonderanfertigung)
 - 52. Klavierstimmer
 - 53. Theaterplastiker
 - 54. Requisiteur
 - 55. Schirmmacher

Handwerksbetrieb

Die Gründung eines Handwerksbetriebs ist nur den Personen oder Gesellschaften gestattet, die bei der Handwerkskammer in der Handwerksrolle eingetragen sind. Dazu ist eine bestandene Meisterprüfung oder eine Ausnahmegenehmigung notwendig. Ein Gewerbe ist dann ein Handwerksbetrieb, wenn es in Anlage A zur Handwerksordnung aufgeführt ist. Insgesamt umfaßt diese Anlage - nach sieben Handwerksgruppen unterteilt - 94 verschiedene Vollhandwerke.



I. Gruppe der Bau- und Ausbaugewerbe

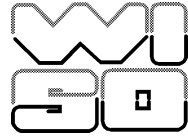
1. Maurer und Betonbauer
2. Ofen- und Luftheizungsbauer
3. Zimmerer
4. Dachdecker
5. Straßenbauer
6. Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer
7. Fliesen-, Platten- und Mosaikleger
8. Betonstein- und Terrazzohersteller
9. Estrichleger
10. Brunnenbauer
11. Steinmetzen und Steinbildhauer
12. Stukkateure
13. Maler und Lackierer
14. Gerüstungsbauer
15. Schornsteinfeger

II. Gruppe der Elektro- und Metallgewerbe

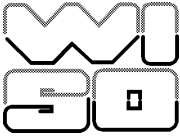
16. Metallbauer
17. Chirurgiemechaniker
18. Karosserie- und Fahrzeugbauer
19. Feinmechaniker
20. Zweiradmechaniker
21. Kälteanlagenbauer
22. Informationstechniker
23. Kraftfahrzeugtechniker
24. Landmaschinenmechaniker
25. Büchsenmacher
26. Klempner
27. Installateur und Heizungsbauer
28. Behälter- und Apparatebauer
29. Elektrotechniker
30. Elektromaschinenbauer
31. Uhrmacher



32. Graveure
33. Metallbildner
34. Galvaniseur
35. Metall- und Glockengießer
36. Schneidewerkzeugmechaniker
37. Gold- und Silberschmiede
- III. Gruppe der Holzgewerbe
38. Tischler
39. Parkettleger
40. Rolladen- und Jalousiebauer
41. Boots- und Schiffbauer
42. Modellbauer
43. Drechsler (Elfenbeinschnitzer) und Holzspielzeugmacher
44. Holzbildhauer
45. Böttcher
46. Korbmacher
- IV. Gruppe der Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe
47. Damen- und Herrenschnneider
48. Sticker
49. Modisten
50. Weber
51. Seiler
52. Segelmacher
53. Kürschner
54. Schuhmacher
55. Sattler und Feintäschner
56. Raumausstatter
- V. Gruppe der Nahrungsmittelgewerbe
57. Bäcker
58. Konditor
59. Fleischer



- 60. Müller
- 61. Brauer und Mälzer
- 62. Weinküfer
- VI. Gruppe der Gewerbe für Gesundheits- und Körperpflege, sowie der chemischen und Reinigungsgewerbe
- 63. Augentoptiker
- 64. Hörgeräteakustiker
- 65. Orthopädietechniker
- 66. Orthopädienschuhmacher
- 67. Zahntechniker
- 68. Friseure
- 69. Textilreiniger
- 70. Wachszieher
- 71. Gebäudereiniger
- VII. Gruppe der Glas-, Papier-, keramischen und sonstigen Gewerbe
- 72. Glaser
- 73. Glasveredler
- 74. Feinoptiker
- 75. Glasbläser und Glasapparatebauer
- 76. Glas- und Porzellanmaler
- 77. Farbsteinschleifer, Achatschleifer und Schmucksteingraveure
- 78. Fotografen
- 79. Buchbinder
- 80. Buchdrucker, Schriftsetzer und Drucker
- 81. Siebdrucker
- 82. Flexografen
- 83. Keramiker
- 84. Orgel- und Harmoniumbauer
- 85. Klavier- und Cembalobauer
- 86. Handzuginstrumentenmacher
- 87. Geigenbauer
- 88. Bogenbauer



89. Metallblasinstrumentemacher
90. Holzblasinstrumentemacher
91. Zupfinstrumentemacher
92. Vergolder
93. Schilder- und Lichtreklamehersteller
94. Vulkaniseure und Reifenmechaniker

Handwerkskammer

Im Bereich des Handwerks entsprechen die Handwerkskammern den Industrie- und Handelskammern. In Handwerkskammern organisiert sind selbständige Handwerker und die Inhaber handwerksähnlicher Betriebe sowie die Gesellen und Lehrlinge dieser Betriebe. Neben der Aufgabe der Förderung der Interessen der Handwerker haben die Handwerkskammern die Handwerksrolle zu führen, die Berufsausbildung zu regeln, Prüfungsordnungen zu erlassen und für die technische und betriebswirtschaftliche Weiterbildung zu sorgen. Auf Landesebene sind die Handwerkskammern im Handwerkstag zusammengeschlossen. Die Anschriften der deutschen Handwerkskammern sind im Kapitel Adressen aufgeführt.

Handwerksrolle

Voraussetzung für die Eintragung in die Handwerksrolle ist in der Regel die Meisterprüfung. Diplomprüfungen an einer deutschen Hochschule und die Abschlußprüfung an einer staatlich anerkannten Fachhochschule sowie bestimmte Prüfungen bei der Bundeswehr werden an Stelle einer Meisterprüfung als Voraussetzung für die Eintragung in die Handwerksrolle anerkannt - mit folgender Einschränkung: Die Fachrichtung der Hochschule muß dem Handwerk entsprechen und der Diplominhaber muß entweder eine Gesellenprüfung bestanden haben oder drei Jahre in einem Handwerk tätig gewesen sein. Bei einer GmbH reicht es aus, wenn ein Betriebsleiter, der die Meisterprüfung bestanden hat, eingestellt wird. Bei einer Personengesellschaft muß ein persönlich haftender Gesellschafter die technische Leitung übernehmen, der die Meisterprüfung abgelegt hat. Die Eintragungspflicht in die Handwerks-



rolle besteht dann, wenn ein Vollhandwerk (siehe Handwerksbetrieb) vollständig oder in wesentlichen Teilen ausgeübt wird. Von den Vollhandwerken werden Gewerbe unterschieden, die handwerksähnlich betrieben werden können. Handwerksähnliche Betriebe müssen nicht in die Handwerksrolle eingetragen werden. Erforderlich ist lediglich eine Anzeige bei der handwerkskammer. Bei der Unterscheidung zwischen Vollhandwerk und handwerksähnlichem Betrieb gibt es in der Praxis Abgrenzungsschwierigkeiten. Jeder Fall muß für sich geprüft werden.

IHK - Industrie- und Handelskammer

Durch die gewerbliche Anmeldung werden Betriebe automatisch Mitglied in der Industrie- und Handelskammer ihres Gewerbebezirks. Für die Mitglieder besteht Beitragspflicht. Kaufleute (die im Handelsregister eingetragen sind) zahlen einen Mindestbeitrag bzw. einen bestimmten Prozentsatz vom Gewerbeertrag. Nicht-Kaufleute (z. B. Kleingewerbetreibende) können sich vom Beitrag befreien lassen, wenn der Gewinn unter 10.000,- DM pro Jahr liegt (ab 1999). Manche IHKs machen die Beitragsbefreiung zusätzlich von einer Umsatzgrenze abhängig. Existenzgründer werden aufgefordert, ihren erwarteten Gewinn zu schätzen. Aufgabe der IHK ist die Förderung der gewerblichen Wirtschaft. Aus diesem Grund können sich Existenzgründer dort im Vorfeld umfassend beraten lassen. IHK-Gründungsberater informieren zum Beispiel über öffentliche Fördermittel, helfen bei der Finanzierungs-, Umsatz- und Rentabilitätsplanung, geben Auskunft über örtliche Marktstrukturen und Konkurrenzverhältnisse, beantworten Standortfragen sowie Fragen des Raum- und Flächenbedarfs. Außerdem veranstalten die IHKs Existenzgründungsseminare. Ein entsprechender Veranstaltungskalender, der Auskunft über alle geplanten Existenzgründungsseminare gibt, wird vom Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT, Adenauerallee 148, 53113 Bonn), dem Dachverband der IHK, an Interessenten kostenlos verschickt. Die Adressen sämtlicher deutscher IHK sind im Kapitel Adressen aufgelistet.



In kaufmännischer Weise eingerichteter Geschäftsbetrieb

Eintragungspflicht ins Handelsregister besteht für Gewerbebetriebe, die einen nach Art und Umfang in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordern. Der Umfang eines Unternehmens wird bemessen nach dem Umsatz, der Anzahl der Geschäftsvorgänge, der Zahl der Betriebsstätten und Beschäftigten sowie der Höhe des Anlage- und Betriebsvermögens. Für die Beurteilung der Kaufmannseigenschaften kommt es auf die Gesamtverhältnisse des Unternehmens an, nicht auf Einzelkriterien. Von welchen Größenvorstellungen man dabei ausgehen muß, ist branchenabhängig und bei der zuständigen IHK zu erfahren.

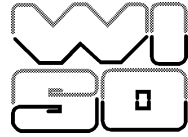
Investitionen

Unter Investitionen versteht man die Verwendung von finanziellen Mitteln zur Beschaffung von Sachvermögen oder immateriellem Vermögen. Berechnungsschema Investitionen:

- Grundstücke und Gebäude
- Maschinen und Anlagen
- Geräte und Werkzeuge
- Einrichtungen
- Fuhrpark
- Sonstige Geschäftsausstattung
- Sonstige Investitionen (z. B. Beteiligungen)
- _____
- Investitionssumme

Kalkulatorische Betriebsausgaben

Unter Betriebsaufwendungen versteht man sämtliche Aufwendungen, die der Unternehmer zu tätigen hat, um sein Geschäft betreiben zu können. Steuerlich gesehen sind aber nicht alle Ausgaben gleich Kosten. So zählen etwa die Tilgung der Kredite oder die privaten Entnahmen vom Firmenkonto (kalkulatorischer Unter-

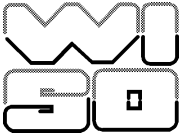


nehmerlohn) steuerlich nicht zu den Kosten. Bei der GmbH wird das Geschäftsführergehalt als Aufwand anerkannt, auch wenn der Geschäftsführer gleichzeitig Gesellschafter ist.

Kalkulatorischer Unternehmerlohn

Der kalkulatorische Unternehmerlohn ist die Summe der Privatentnahmen, die der Unternehmer mindestens tätigen muß, um privat über die Runden zu kommen. Keinen Bereich kennen Sie so gut und intim wie den Ihrer privaten Ausgaben. Kalkulieren Sie nicht zu knapp - auch Sie brauchen gelegentlich einen kurzen Urlaub zum Ausspannen. Mieten und Versicherungen werden Jahr für Jahr teurer. Tragen Sie in einer Tabelle Ihre Zahlen für die ersten fünf Jahre nach der Gründung ein:

- Monatliche Miete für Wohnung bzw.
- Zins und Tilgung für eigenes Haus/Wohnung,
- Krankenversicherung im Monat,
- Rentenversicherung im Monat,
- Beiträge für bestehende Lebensversicherung,
- Haftpflichtversicherung,
- Hausratversicherung,
- Unfallversicherung,
- private Autokosten: Versicherung, Benzin, Reparatur,
- weitere Versicherungsbeiträge,
- feste Zahlungsverpflichtungen,
- Haushaltsgeld für Essen, Kleidung Freizeit, Sport, Restaurant, Unterhaltung usw.,
- Urlaub,
- notwendige Ersatz-Anschaffungen wie Waschmaschine, TV usw.,
- private Steuern (Einkommen-, Vermögenssteuer).



Kalkulationszinssatz

Der Kalkulationszinssatz ist der landesübliche Zinssatz für erststellige Hypotheken, der um einen „Risikozuschlag“ je nach Branche, Zukunftsaussichten, Unternehmensgröße usw. (im Durchschnitt um 50 %) erhöht wird.

Kapitalbedarfsplan

Der Kapitalbedarfsplan enthält unter Berücksichtigung der Subventionen (öffentlichen Mittel) alle von Ihnen geplanten Kreditaufnahmen mit Verzinsung und Tilgung. So erkennen Sie, welche Kreditbelastungen in den nächsten Jahren auf Sie zukommen.

Kaufmann

Zum Kaufmann wird, wer ein Handelsgewerbe betreibt. Auch eine GmbH ist selbst Kaufmann. Das Recht der Kaufleute wird im Handelsgesetzbuch (HGB) geregelt. In den Branchen gelten spezifische Gewerbeordnungen, die das HGB ergänzen. Kaufleute unterliegen besonderen Rechten und Pflichten, da bei ihnen vorausgesetzt wird, daß sie die handelsüblichen Gepflogenheiten kennen. So muß ein Kaufmann beispielsweise eine Ware sofort nach Erhalt auf Qualität und Vollständigkeit überprüfen und Mängel sofort anzeigen. Eine spätere Reklamation ist nicht möglich. Eine weitere Bestimmung aus dem Handelsrecht besagt, daß Schweigen unter Kaufleuten Zustimmung signalisiert. Kaufleute müssen auf Geschäftsbriefe sofort reagieren, wenn sie mit dem Inhalt nicht einverstanden sind. Ansonsten erklären sie ihr Einverständnis. Unter Kaufleuten gilt weiterhin, daß mündliche Absprachen nicht der schriftlichen Form bedürfen, um rechtskräftig zu werden.

Kennzahlen

Kennzahlen werden von verschiedenen Institutionen erstellt. Diese Informationen stammen aus Betriebsvergleichen und sind für Unternehmer von großer Bedeutung, denn sie geben Auskunft darüber, ob die Umsatzsituation des Unternehmens der branchenweiten



Entwicklung entspricht. Für Firmengründer sind diese Daten für die Umsatz- und Kostenplanung von großer Bedeutung. Betriebsvergleiche ermitteln Zahlen wie etwa:

- Umsatzveränderungen,
- Veränderungen der Verkaufspreise,
- Umsatz je beschäftigte Person,
- Umsatz je Quadratmeter Geschäftsraum,
- Umsatz je Quadratmeter Verkaufsraum,
- Umsatz je Kunde,
- Veränderung der Warenbeschaffung,
- Personalkosten,
- Unternehmerlohn,
- Miete,
- Sachkosten für Geschäftsräume,
- Kosten für Werbung,
- Gewerbesteuer,
- Kraftfahrzeugkosten,
- Zinsen für Fremdkapital,
- Sonstige Kosten.

Die betreffenden Branchenkennzahlen können Firmengründer über verschiedene Institutionen beziehen. Die Adressen der Anbieter können Sie im Kapitel Adressen nachlesen.

Die Boulevardzeitung ist begeistert - aber die Fakten stimmen. Lesen Sie zur Erholung die Erfolgsstory von Stella Altenbach: „Sie ist jung. Sie hat ein zauberhaftes Lachen. Sie ist bildschön. Und sie hat Geld. Stella Altenbach (33), Kölns erfolgreiche Jung-Unternehmerin. Eine Frau zum Verlieben. Mit elf kam sie mit ihrer Familie aus einem türkischen Provinzdörfchen nach Köln. Erstes Kind mit siebzehn, Abitur. Sie heiratet. Zwei Jahre später ist alles wieder vorbei. Scheidung! Danach: Psychologiestudium, erstes Unternehmen mit 28. Der Start einer Erfolgsstory! Werbung zur Kunst zu machen - eine geniale Idee war geboren, die Stella zur Umsatzmillionärin machte. Der Clou: In einem Wandhalter stecken Gratis-



postkarten mit zwölf unterschiedlichen Botschaften. Zwischen Motiven von Starfotograf David Hamilton, Künstler Jasper Johns und Maler Vincent van Gogh werben so namhafte Unternehmen wie Adidas, Ford oder Bayer für ihr Produkt. Die Gratispostkarten hängen in etwa 2.500 Lokalen in 26 deutschen Großstädten. Manche Karten haben sich in der Szene zu wahren Sammlerobjekten entwickelt.“

Kommanditist

Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft, dessen Haftung auf die im Handelsregister eingetragene Kapitaleinlage beschränkt ist. Solange die Einlage noch nicht voll eingezahlt ist, haftet der Kommanditist mit seinem Privatvermögen für die Resteinzahlung. Jede Kommanditgesellschaft muß mindestens einen Kommanditisten haben.

Komplementär

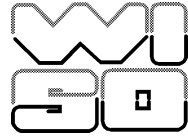
Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft (KG), der - wie ein Gesellschafter der OHG - unbeschränkt mit seinem ganzen Vermögen für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet. Jede KG muß mindestens einen Komplementär haben. Der Komplementär führt die Geschäfte der KG.

Konkurrenz

Ist in der Nähe ein Wettbewerber Ihrer Branche mit vergleichbarem Sortiment und eindeutig besserer Geschäftslage? Gibt es in einer Entfernung von mehr als 200 Metern eine Zusammenballung von mindestens drei Betrieben Ihrer Branche? Ist im Umkreis von 10 Auto-Minuten ein Verbrauchermarkt, ein Warenhaus oder ein Einkaufszentrum?

Kosten

Die Kosten eines Betriebes sind die in Geld ausgedrückten Güter und Dienstleistungen, die für die Herstellung der Produkte und Leistungen (für den betrieblichen Leistungsprozeß) benötigt werden.



Die Kosten werden im Rahmen der Buchhaltung auf speziellen Kostenkonten erfaßt. Erstellen Sie, wenn irgend möglich, eine Kosten- und Leistungsrechnung, und stellen Sie den erbrachten Leistungen die Kosten, die Ihnen dabei entstanden sind, gegenüber. So behalten Sie den Überblick, ob sich Ihre Tätigkeit rentiert.

Kredit-Garantie-Gemeinschaften

Siehe Bürgschaftsbanken.

Kündigungsschutz

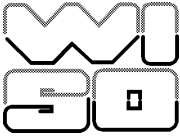
Für alle Mitarbeiter eines Unternehmens gelten die gesetzlichen Kündigungsfristen - egal, ob es sich um Angestellte, Arbeiter oder Teilzeitkräfte handelt. Wenn der Mitarbeiter nicht länger als zwei Jahre bei Ihnen gearbeitet hat, ist eine Kündigungsfrist von mindestens vier Wochen zum 15. eines Monats oder zum Monatsende gesetzlich vorgeschrieben. War der Mitarbeiter länger als zwei Jahre bei Ihnen beschäftigt, verlängern sich die Kündigungsfristen. In der Probezeit (maximal 6 Monate) ist eine Entlassung ohne Angabe von Gründen innerhalb von zwei Wochen möglich. Sobald Ihr Unternehmen mehr als 5 Mitarbeiter beschäftigt, greift das Kündigungsschutzgesetz. Nach diesem Gesetz müssen Sie bei jeder Entlassung einen überprüfbaren Grund angeben.

Lieferantenkredit

Lieferantenrechnungen werden oft nicht sofort, sondern „mit Ziel“ bezahlt. Damit stellt Ihnen der Lieferant praktisch einen kurzfristigen Kredit zur Verfügung. Die Höhe von Lieferanten-Krediten läßt sich folgendermaßen berechnen: $\text{Lieferantenziel in Tagen} \times (\text{jährlicher Wareneinsatz} + \text{MwSt}) : 360$.

Lohnsteuer

Der Arbeitgeber spielt bei der Lohnsteuer den Steuereintreiber für den Staat. Als Unternehmer müssen Sie vom Monatsgehalt Ihrer lohnsteuerpflichtigen Arbeiter und Angestellten die Lohnsteuer ein-



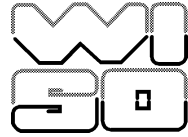
behalten und an das Betriebsfinanzamt abführen. Das bedeutet: für jeden einzelnen Mitarbeiter ein Lohnkonto führen. Alle Angaben, die Sie zur Ermittlung der Lohnsteuer brauchen, finden Sie auf der Lohnsteuerkarte Ihrer Arbeitnehmer. Je nach Höhe der Jahreslohnsteuer muß die Lohnsteuer monatlich, vierteljährlich oder halbjährlich abgeführt werden. Lohnsteuertabellen, denen Sie die genauen Beträge entnehmen können, sind im Handel erhältlich. Als Arbeitgeber haften Sie für die korrekte Abführung.

Lohnsteueranmeldung

Der Lohnsteueranmeldungszeitraum ist grundsätzlich der Kalendermonat. Der Arbeitgeber hat spätestens am 10. Tag nach Ablauf eines jeden Lohnsteueranmeldungszeitraums beim zuständigen Finanzamt eine Steuererklärung einzureichen und die Lohnsteuer an das Betriebsstättenfinanzamt abzuführen. Bei einer jährlichen Lohnsteuersumme von mehr als 6000 Mark ist die Lohnsteueranmeldung bis zum 10. Tag des Folgemonats fällig. Beträgt die jährliche Lohnsteuersumme weniger als 6000 Mark, aber mehr als 1600 Mark sind die Zahlungen jeweils bis zum 10. Tag des folgenden Quartals zu leisten. Bei einer jährlichen Summe bis zu 1600 Mark reicht die einmalige Jahresmeldung bis zum 10. Januar des folgenden Kalenderjahres aus.

Lohnsteuerkarte

Auf der Lohnsteuerkarte wird die Lohn- und Kirchensteuer festgehalten. Bei Beschäftigungsbeginn muß die Lohnsteuerkarte beim Arbeitgeber hinterlegt werden. Zum Jahresende sind Sie als Arbeitgeber verpflichtet, auf der Lohnsteuerkarte der Angestellten u. a. die erhaltenen Bezüge, die abgeführte Lohn- und Kirchensteuer, den Solidaritätszuschlag sowie die Beiträge zur Sozialversicherung einzutragen. Auf Basis der Lohnsteuerkarte berechnen Sie als Arbeitgeber die unterschiedlichen Lohnsteuerabzüge. Falls Ihnen die Steuerkarte nicht vorliegt, sollten Sie mit der Lohnsteuerklasse VI rechnen - der Klasse mit den höchsten Steuerabzügen. Denn als Arbeitgeber haften Sie dem Finanzamt gegenüber für falsch berechnete Lohnsteuer.



Marketing-Konzept

Das sogenannte Marketing umfaßt alle Bereiche, die unmittelbar mit dem Kunden bzw. dem Absatzmarkt zusammenhängen. Es ist mehr als Verkauf und Werbung. Vielmehr geht es beim Marketing um die Strategie, wie der Unternehmer sich nach außen hin präsentieren möchte. Eine Marketing-Strategie umfaßt mehrere Teilschritte:

- das Sammeln und Auswerten marktbezogener Informationen (siehe auch „Kennzahlen“),
- das Planen, Durchführen und die Kontrolle einzelner Marketing-Maßnahmen,
- die Abstimmung dieser Maßnahmen aufeinander, so daß nach außen ein einheitliches Bild Ihres Unternehmens entsteht (zu neudeutsch wird dieses einheitliche Bild auch „Corporate Identity“ genannt).

Marktwerte

Marktwerte sind jene Werte, die die Gegenstände tatsächlich beim Verkauf erzielen könnten. Buchwerte können höher oder niedriger als die Marktwerte sein!

Mehrwertsteuer

Die Mehrwertsteuer wird auch als Umsatzsteuer bezeichnet. Sie kostet den umsatzsteuerpflichtigen Unternehmer selbst nichts, beschert ihm jedoch eine ganze Menge Arbeit: Er muß sie regelmäßig ans Finanzamt abführen und im Vorfeld eine ganze Menge Rechenaufwand leisten. Denn die Steuer wird auf den Umsatz berechnet. Diese Steuer hat also der Kunde zu zahlen. Alle Waren und die meisten Dienstleistungen enthalten 16% bzw. 7% (z. B. Verlagsartikel, Lebensmittel, Taxifahrten) Mehrwertsteuer. Kauft der Unternehmer selbst Waren und Dienstleistungen ein, muß er zunächst ebenfalls Mehrwertsteuer bezahlen, kann diese jedoch als sogenannte Vorsteuer von dem an das Finanzamt abzuführenden



Betrag abziehen. Diesen Betrag nennt man Umsatzsteuerzahllast. Bei Umsätzen von nicht mehr als 32.500,- DM pro Jahr wird die Umsatzsteuer nicht erhoben (Kleinunternehmerbesteuerung). Sie können aber auch dann freiwillig die Umsatzsteuerpflicht wählen.

Mindestumsatz

Die Formel für den Mindestumsatz lautet: $\text{Mindestumsatz} = \text{Gesamtkosten} * 100 : \text{Handelsspanne}$.

Öffentliche Aufträge aus ganz Europa und weltweit erhalten

Kleinere und mittlere Unternehmen haben nicht selten Probleme, sich eine Übersicht über öffentliche Ausschreibungen in der Europäischen Union zu verschaffen: Sie müssen das Supplement des Amtsblattes der EG abonnieren und täglich passende Ausschreibungen überprüfen bzw. selbst online Recherchen in der Ausschreibungsdatenbank durchführen. Bei dieser mühsamen Suche helfen Euro Info Centres (EIC) weiter: So bietet das Europäische Bildungszentrum der Deutschen Wirtschaft (EBZ) einen Service, der es dem Mittelstand erleichtert, an öffentliche Aufträge heranzukommen. Das EBZ recherchiert bei der Brüsseler Datenbank alle öffentlichen Ausschreibungen in der EU und macht sie dem Unternehmen zugänglich.

Das Ausfiltern der internationalen Ausschreibung ist jedoch nur ein Gebiet auf dem die EIC tätig sind. Stark gefragt sind vor allem Informationen zu den rund 800 Förderprojekten der Europäischen Union. Die EIC beraten die Unternehmen über Inhalte und Anlagefristen, insbesondere über:

- EU-Finanzierungsinstrumente (z. B. Beihilfen, EGKS-, Euratom- und EIB-Darlehen, Zuschüsse aus dem Strukturfonds),
- Forschungs- und Entwicklungsprogramme,
- Programme zur allgemeinen und beruflichen Bildung sowie Stipendien,
- Initiativen zur Verbesserung der Kooperation mit Drittstaaten,
- Pilotvorhaben u. a. im Bereich Umweltschutz sowie andere Programme,



- Gemeinschaftsinitiativen im Bereich Regionalpolitik. Darüber hinaus unterstützt das EBZ kooperationssuchende Unternehmen durch Aufnahme und Weiterleitung von Kooperationswünschen. Nähere Einzelheiten zum EBZ: Fax 0221 / 370 88 80.

Partnerschaftsregister

Für die PartG gilt ein neues Register, das Partnerschaftsregister, das für den Sitz der Partnerschaft zuständige Amtsgericht führt. Die Anmeldung muß enthalten:

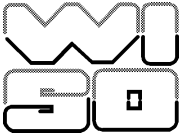
- Namen und Sitz der Partnerschaft,
- Namen und Vornamen sowie den in der Partnerschaft ausgeübten Beruf aller Partner,
- den Wohnort jedes Partners.

Die Partner brauchen den Partnerschaftsvertrag jedoch nicht vorzulegen und müssen ihre Berufsrechte nicht nachweisen.

Personalkosten

Bei den Personalkosten dürfen Sie die Lohnnebenkosten nicht vergessen. Arbeitgeber zahlen die Hälfte der gesetzlichen Personalabgaben (Arbeitslosen-, Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung). Grob gerechnet betragen diese Lohnnebenkosten etwa 20 Prozent der Bruttogehälter. Bei geringfügig beschäftigten Arbeitnehmern müssen Sie ab 1.4.1999 in der Regel 22 % pauschale Sozialversicherungsbeiträge hinzuaddieren. Bei kurzfristig Beschäftigten zahlen Sie dagegen die pauschale Lohnsteuer mit 25 %. Erhalten die Mitarbeiter Provisionen, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, vermögenswirksame Leistungen, sind auch diese dazuzurechnen. Personalkosten sind:

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| • Löhne und Gehälter, | • Urlaubsgeld, |
| • Weihnachtsgeld, | • Provisionen, |
| • Vermögenswirksame Leistungen, | • Sonstige Zuwendungen, |
| • Rentenversicherung, | • Krankenversicherung, |
| • Pflegeversicherung, | • Berufsgenossenschaft, |
| • Arbeitslosenversicherung, | • Sonstige Sozialausgaben. |



Reisegewerbe/Reisegewerbekarte

Wer ein Reisegewerbe betreibt, ist in § 55 der Gewerbeordnung festgelegt: Gewerbetreibende, die ohne vorhergehende Bestellung außerhalb ihrer gewerblichen Niederlassung (oder ohne eine solche zu haben) Waren oder Dienstleistungen anbieten oder sich als Schausteller betätigen. Reisegewerbekarten bekommt der Antragsteller bei der Kreisverwaltungsbehörde des Landratsamtes oder der kreisfreien Stadt seines Wohnsitzes. Wer andere Personen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit aufsucht, etwa als Handelsvertreter, braucht keine Reisegewerbekarte. Ein Reisegewerbe braucht nicht als Gewerbe angemeldet zu werden. Was Sie für die Beantragung der Reisegewerbekarte brauchen (Formalitäten, die die Stadt Köln fordert):

1. Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamtes,
2. Unbedenklichkeitsbescheinigung des Gewerbesteueramtes (städt. Behörde),
3. Auszug aus der Schuldnerkartei des Amtsgerichtes,
4. Führungszeugnis,
5. Auszug aus dem Gewerbezentralregister,
6. Zwei Paßbilder aus neuester Zeit,
7. Verwaltungsgebühren 200 Mark. Wie der Antrag auf Erteilung einer Reisegewerbekarte aussieht, können Sie im Anhang „Formulare“ nachlesen.

Rohgewinn

Der Rohgewinn ist die Differenz zwischen Umsatz und Waren-/ Materialeinsatz. Man unterscheidet zwischen Rohgewinn I und Rohgewinn II:

- Umsatz (brutto) abzgl. Mehrwertsteuer = Umsatz netto abzgl. Einkaufspreis der Waren ohne Vorsteuer = Rohgewinn I; anders formuliert: Wieviel Prozent bleiben vom Umsatz übrig, um die Gemeinkosten zu decken? Im Handel nennt man den Rohgewinn I auch Handelsspanne.



- Umsatz (ohne Mehrwertsteuer) abzgl. Einkaufspreis der Waren = Rohgewinn I abzgl. Warenbezugskosten = Rohgewinn II; im Handel wird der Rohgewinn II auch Betriebshandelsspanne genannt. Mit Hilfe eines einfachen Dreisatzes läßt sich errechnen, welchen Mindestumsatz ein Unternehmer machen muß, um seine Betriebsausgaben zu decken (siehe Mindestumsatz).

Rohgewinn (Branchen-Datenbank)

Die Werte dieser Datenbank wurden für die einzelnen Gewerkeklassen auf der Grundlage von Betriebsergebnissen zahlreicher von Finanzbehörden geprüfter Unternehmen ermittelt. Die Werte stellen auf die Verhältnisse in einem Normalbetrieb ab, der - sofern keine anderen Umsatzgrenzen mit angegeben sind - weniger als 1,2 Millionen Mark Umsatz pro Jahr macht. (Quelle: Richtsatz-Sammlung für Gewerbetreibende für das Kalenderjahr 1995; Herausgegeben von der Oberfinanzdirektion Stuttgart.)

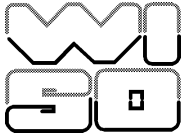
Branche	Rohgewinn (in Prozent vom Umsatz)
Apotheken	28
Atelierfotografie	75
Antiquitätenhandel	40
Anstreicherei	80
Autoreparatur Umsatz - bis 200.000 DM	54
- mehr als 200.000 DM	42
Bäckerei	69
Baugeschäft Umsatz - bis 350.000 DM	63
- 350.000 DM bis 700.000 DM	44
- mehr als 700.000 DM	38
Bestattungswesen	72
Blumengeschäft	46
Brennstoffhandel mit Heizölanteil des Wareneinsatz	
- bis 70 Prozent	24
- mehr als 70 Prozent	14
Buchdruckerei	72
Büromaschinen-Handel	32
Buchhandel	29



Branche	Rohgewinn (in Prozent vom Umsatz)
Café	72
Dachdeckerei	
Umsatz - bis 500.000 DM	48
- mehr als 500.000 DM	41
Damenoberbekleidung	40
Dekorateurgewerbe	57
Drogerien	36
Druckerei Umsatz - bis 250.000 Mark	62
- mehr als 250.000 Mark	54
- mehr als 500.000 Mark	47
Einrichtungshandel	38
Eisdielen	77
Eisenwarenhandel	40
Elektrogerätehandel	43
Elektroinstallation Umsatz - bis 250.000 Mark	55
- von 250.000 bis 500.000	43
- mehr als 500.000	39
Entsorgungswirtschaft	68
Fahrradhandel	31
Fahrschulen	60
Feinbäckerei	67
Fisch-Handel	41
Fliesen-, Platten- und Mosaiklegerei	
- Umsatz bis 150.000 DM	71
- 150.000 bis 300.000 DM	54
- mehr als 300.000 DM	41
Fotografisches Gewerbe mit Laboranteil	
- bis 40 % des Umsatzes	41
- mehr als 40 % v. Umsatz	47
Portrait- und Werbefotografie	75
Fotobedarfhandel	41
Friedhofgärtnerei	69



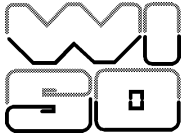
Branche	Rohgewinn (in Prozent vom Umsatz)
Friseurgewerbe Umsatz - bis 100.000 DM	72
- 100.000 bis 200.000 DM	59
- mehr als 200.000	54
Fußbodenbelaghandel	40
Gärtnerei	69
Gasinstallation	59
Gast- / Speisewirtschaften	64
Schankwirtschaften	65
Cafés und Konditoreien	70
Pizzerien	70
Gebäudereinigung Umsatz - bis 150.000 DM	85
- 150.000 bis 300.000 DM	66
- mehr als 300.000 DM	49
Gemüsehandel	34
Geschenkartikelhandel	49
Getränkehandel	27
Glasergewerbe Umsatz - bis 250.000 DM	55
- von 250.000 - 500.000 DM	46
- mehr als 500.000 DM	39
Glaswarenhandel	40
Glas- / Gebäudereinigung	85
Handarbeitsbedarf	43
Haushaltswarenhandel auch mit Eisen-und Metallwaren	40
Heizungsbau Umsatz - bis 300.000 DM	43
- mehr als 600.000 DM	34
Herren-Oberbekleidung	40
Herren-Maßschneiderei	85
Hochbau	58
Holzbearbeitung	45
Imbißstätten	61



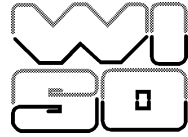
Branche	Rohgewinn (in Prozent vom Umsatz)
Kfz-Teile-, Zubehör- und Reifenhandel	32
Käse-Einzelhandel	26
Kinder-Oberbekleidung	40
Kioske und Verkaufsstände überwiegend:	
- Nahrungs- und Genußmittel	31
- Zeitungen und Zeitschriften	21
Klempnerei, Gas- und Wasserinstallation:	
Umsatz - bis 250.000 DM	51
- 250.000 - 500.000 DM	43
- mehr als 500.000 DM	38
Kohlenhandel	24
Konditorei	68
Kraftfahrzeug-Lackiererei Umsatz - bis 300.000 DM	63
- 300.000 bis 600.000 DM	54
- mehr als 600.000 DM	50
Kraftfahrzeug-Reparatur: Umsatz - bis 200.000 DM	54
- mehr als 200.000 DM	42
Kraftfahrzeug-Zubehör-Handel	31
Kunst-Handel	41
Kunstgewerbehandel	49
Kurzwarenhandel	40
Lack-, Farben- und Tapeten-Handel	40
Lackierer-Gewerbe	80
Landhandel	14
Landmaschinen-Handel	28
Landschaftsgärtnerei Umsatz - bis 400.000 DM	57
- mehr als 400.000 DM	46
Lebensmittelhandel	20
Lederwarenhandel	46
Leuchtenhandel	39



Branche	Rohgewinn (in Prozent vom Umsatz)
Maler- und Lackierer-Gewerbe, Tapezierer:	
Umsatz - bis 100.000 DM	77
- 100.000 bis 200.000 DM	65
- 200.000 bis 400.000 DM	55
- mehr als 400.000 DM	77
Metallbauer	69
Metallwarenhandel	40
Milch- und Milcherzeugnisse, Einzelhandel	26
Metzgerei (Fleischerei)	48
Möbel- und Einrichtungshandel	38
Motorradhandel	34
Musikalienhandel	29
Nahrungs- und Genußmittelhandel	20
Obst- und Gemüsehandel	34
Optiker	63
Papierwarenhandel	32
Parfümerien	44
Pensionen	80
Personenbeförderung	95
Polsterei	57
Pizzerien	73
Raumausstatter: Umsatz - bis 250.000 DM	54
- mehr als 250.000 DM	39
Reformwarenhandel	32
Reinigungen	72
Restaurants	67
Rundfunk-, Fernseh- und Schallplattenhandel	35
Säge- und Hobelwerke	44
Schank-Gewerbe	65
Schlosserei: Umsatz - bis 200.000 DM	67
- 200.000 bis 500.000 DM	54
- mehr als 500.000 DM	42



Branche	Rohgewinn (in Prozent vom Umsatz)
Schmuckwarenhandel	48
Schneiderei (nur Änderungsschneiderei)	85
Schnellimbibstube	60
Schreibwarenhandel	32
Schreinerei, Tischlerei: Umsatz - bis 150.000 DM	60
- 150.000 bis 300.000 DM	47
- mehr als 300.000 DM	40
Schuhhandel	40
Schuhmacher: Umsatz - bis 100.000 DM	79
- 100.000 bis 200.000 DM	70
- mehr als 200.000 DM	62
Schulartikelhandel	32
Spedition: Umsatz - bis 300.000 DM	51
- mehr als 300.000 DM	44
Spielwarenhandel	34
Sport-, Campingartikel-Handel	36
Steinbildhauerei und -metzerei	63
Strickwarenhandel	40
Stukkateuergewerbe: Umsatz - bis 200.000 DM	72
- 200.000 bis 500.000 DM	53
- mehr als 500.000 DM	44
Tabakwarenhandel	16
Tankstellen	41
Taxiunternehmen	50
Textilhandel	40
Tiefbau	73
Tischlerei	60
Uhren- und Schmuckhandel	40
Unterhaltungselektronik-Handel	32
Wäschereien	86
Wasserinstallation	53
Weinhandel	22
Wollhandel	43
Würstchenbude	60



Branche	Rohgewinn (in Prozent vom Umsatz)
Zahntechniker	83
Zeitschriftenhandel	16
Zimmerei: Umsatz - bis 250.000 DM	57
- 250.000 bis 500.000 DM	44
- mehr als 500.000 DM	37
Zoologischer Bedarf	43

Sonstige Kosten

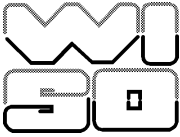
Zu den sonstigen Kosten zählen:

- Gewerbeanmeldung,
- Handelsregister-Eintragung,
- Notar, Berater,*
- Genehmigungen, Abnahmen,
- Sonstige Gründungsausgaben,
- Fortbildungskosten,*
- Sonstige Ausgaben.*

* bei USt-Pflicht: Nettobeträge

Sozialversicherungsbeiträge

Alle Arbeitnehmer unterliegen grundsätzlich der Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und der Pflegeversicherungspflicht. Doch gibt es mehrere Ausnahmen: pauschal besteuerte Aushilfskräfte und Studenten. Auch für Studenten besteht keine Beitragspflicht, wenn bestimmte Grenzen eingehalten werden. Die Ausnahmen sind neuerdings stark eingeschränkt worden. Beitragsfrei bleiben weiterhin lediglich kurzfristig Beschäftigte mit insgesamt weniger als zwei Monaten bzw. 50 Arbeitstagen Beschäftigung pro Jahreszeitraum. Fragen Sie im Einzelfall bei der zuständigen Krankenkasse nach, was gilt, denn die Neuregelungen sind inzwischen fast unüberschaubar geworden. Für alle übrigen Beschäftigten muß das Unternehmen in der Regel monatlich bis zum 10. des Folgemonats die Versicherungsbeiträge zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosen-



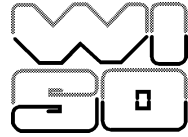
versicherung an die Krankenkasse der Beschäftigten überweisen. Die Beitragssätze aller Sozialversicherungszweige können ständig neu festgelegt werden, deshalb sollten Sie sich über Änderungen informieren. Jede Krankenkasse hat ihren individuellen Beitragsatz, den Sie durch einen Anruf in Erfahrung bringen. Die Pflegeversicherung beträgt derzeit 1,7 Prozent des Bruttoeinkommens. Die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung betragen derzeit 6,5 Prozent und die Beiträge zur Rentenversicherung ab 1.4.1999 19,5 Prozent des monatlichen Brutto-Einkommens. Die Beiträge zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung sind jeweils zur Hälfte von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu zahlen. (Ausnahme: pauschale Beiträge bei geringfügig Beschäftigten. Die trägt der Arbeitgeber alleine.) Die eine Hälfte geht vom Brutto-Gehalt der Angestellten ab, die andere Hälfte muß das Unternehmen bezahlen. Die Beiträge zur Unfall- und Entgeltfortzahlungsversicherung trägt das Unternehmen alleine. Träger der betrieblichen Unfallversicherung sind die Berufsgenossenschaften. Die Entgeltfortzahlungsversicherung wird ausschließlich von der AOK und den Innungskrankenkassen durchgeführt und erstattet Betrieben mit bis zu 20 Arbeitnehmern 70 Prozent der Lohn- und Gehaltszahlungen an Arbeiter, Auszubildende und schwangere Frauen.

Standort

Da kann Ihre Geschäftsidee noch so gut sein, Ihr Finanzierungs-konzept noch so ausgefeilt, wenn der Standort nicht stimmt, nützt Ihnen das gar nichts. Vor allem im Handel ist der Standort mit entscheidend dafür, wieviele Kunden Ihr Geschäft aufsuchen. Aus diesem Grund sollten Sie sich ganz intensiv mit der Standortfrage beschäftigen. Wenn mehrere Standorte für Sie in Frage kommen, dann sollten Sie die Checkliste „Standort“ ausfüllen.

Steuertips für Existenzgründer

Solange Sie Angestellte(r) waren, hat der Arbeitgeber für Sie die Lohnsteuer abgeführt und auf die Einhaltung der Fristen geachtet. Sie mußten lediglich nach Jahresende eine Einkommensteuererklärung



rung erstellen. Das ist nun anders - das Finanzamt bürdet dem selbständigen Freiberufler oder Gewerbetreibenden eine ganze Reihe von Pflichten auf: Umsatzsteuervoranmeldungen sind pünktlich abzugeben und zu bezahlen, Einkommensteuervorauszahlungen sind zu leisten, die Buchführung ist ordentlich zu führen, die Belege sind sorgfältig zu verwahren, und wenn der Gründer gleich mit mehreren Angestellten startet, muß er zudem noch die Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge seiner Mitarbeiter berechnen und fristgerecht abführen. Auch der frischgebackene Geschäftsführer einer neugegründeten (z. B. Ein-Mann-)GmbH sieht sich mit diesen Pflichten konfrontiert, für deren Einhaltung er auch persönlich haftet. Da der eigentliche Unternehmenszweck gerade in der Gründungsphase aber den vollen Einsatz erfordert, werden nur allzu leicht die steuerlichen Pflichten vernachlässigt. Dies bleibt nicht ohne Folgen, denn schnell sind Verspätungs- und Säumniszuschläge festgesetzt, die die in der Regel knappe Liquiditätssituation des Unternehmens weiter belasten. Werden gar Lohnsteuerbeträge oder Sozialversicherungsbeiträge nicht abgeführt - etwa weil die Finanzlage augenblicklich schlecht ist, haftet der Unternehmer für deren Bezahlung unter Umständen auch strafrechtlich. Es empfiehlt sich daher in jedem Fall, bereits in der Gründungsphase einen kompetenten Steuerberater zu Rate zu ziehen.

Welcher Berater ist der richtige? Die Steuerberaterkammern führen Listen über die Steuerberater, die sich auf Existenzgründungen spezialisiert haben. Grundsätzlich kann Sie aber jeder kompetente Angehörige der steuerberatenden Berufe vor den obengenannten Fehlern bewahren. Achten Sie aber bei der Wahl auch auf die richtige Wellenlänge zwischen Ihnen und dem Berater und ggf. dessen Mitarbeitern, denn in der Regel wird die Bindung eine langfristige sein. In jedem Fall ist sie eine Vertrauensbeziehung. Scheuen Sie sich auch nicht, nach dem Preis der Leistung zu fragen und Vergleiche anzustellen, denn die Steuerberater sind zwar an eine Gebührenordnung gebunden, haben aber innerhalb dieses Rahmens durchaus einen Preisgestaltungsspielraum. Nicht ganz unwichtig ist vielleicht auch, wie groß die Kanzlei und die anderen Mandan-



ten im Vergleich zu Ihrem Unternehmen sind; es kann für den Service nicht hinderlich sein, zu den wichtigen Mandanten zu gehören. Mit dem Steuerberater (oder Fachanwalt für Steuerrecht) sollten Sie bereits Gesellschaftsverträge und Anstellungsverträge im Entwurf besprechen, da dadurch steuerlich schon die Weichen gestellt werden. Viele Dinge lassen sich durch Verträge günstig oder ungünstig gestalten. Wird der Fehler erst erkannt, wenn der Betriebsprüfer kommt, ist es zu spät, und es kann sehr teuer werden. Wollen Sie steuerlich das Beste aus Ihrer Existenzgründung machen, dann warten Sie also nicht das Ende des ersten Wirtschaftsjahres ab, um entnervt mit zahlreichen Belegen einen Steuerberater zu suchen, sondern nutzen Sie bereits zu Beginn Ihres Projekts den Rat des Experten.

Worauf Sie in jedem Fall achten sollten: Einkommensteuervorauszahlungen. Das Finanzamt wird Sie nach Ihrer Anmeldung auffordern, Ihre erwarteten Gewinne zu schätzen. Zweck der Übung ist, eine Basis für die Festsetzung von Einkommensteuervorauszahlungen zu erhalten: Sie zahlen ja nun nicht mehr im voraus Lohnsteuer, also sollen Sie (Gleichbehandlungsgrundsatz) entsprechend quartalsweise Einkommensteuer Vorauszahlen. Schätzen Sie Ihre Gewinnerwartung also realistisch, aber vorsichtig ein. Denn wenn Sie später Ihre hochgesteckten Umsatzziele nicht erreichen, haben Sie durch zu hoch geleistete Vorauszahlungen die Liquidität unnötig gemindert. Bis ein Antrag auf Herabsetzung von Vorauszahlungen bearbeitet und das Geld an Sie zurücküberwiesen ist, vergeht unter Umständen viel wertvolle Zeit.

Verluste nutzbar machen: Häufig dauert es einige Zeit, bis ein junges Unternehmen den Break-Even-Punkt (Gewinnschwelle) erreicht und anfängt, schwarze Zahlen zu schreiben. Erwirtschaften Sie im ersten Jahr nur Verluste, so mindern diese zunächst Ihr zu versteuerndes Einkommen dieses Jahres (sofern Sie noch andere Einnahmen haben). Verluste, die dann noch übrigbleiben, können Sie „zurücktragen“ lassen in die beiden früheren Jahre, d. h. Ihr alter Einkommensteuerbescheid wird entsprechend geändert. Dadurch können Sie u. U. eine beträchtliche Einkommensteuererstattung erhalten.



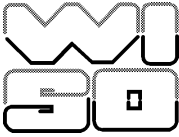
ten. Lassen Sie sich über die Details beraten, denn das Steuerrecht gibt auch hier Gestaltungsmöglichkeiten. Ausgaben, die mit der Existenzgründung zusammenhängen, sollten Sie besonders sorgfältig dokumentieren und ihre „betriebliche Veranlassung“ belegen, damit sie als vorweggenommene Betriebsausgaben steuermindernd geltend gemacht werden können.

Umsatzsteuerpflicht: Bleiben Ihre Umsätze im ersten Jahr unter einem bestimmten Betrag, fallen sie unter die Kleinunternehmerregel und brauchen keine Umsatzsteuer abzuführen. Sie dürfen dann aber auch keine Vorsteuer aus eingekauften Leistungen abziehen. Es kann sich daher lohnen, bereits von Anfang an für die Umsatzsteuerpflicht zu „optieren“. Dies gilt zum Beispiel dann, wenn die zu tätigenden Investitionen deutlich über den erwarteten Umsätzen liegen. Dann führt der „Vorsteuerüberhang“ zu einer die Liquidität fördernden Erstattung durch das Finanzamt. Da die Option den Unternehmer aber für fünf Jahre bindet, sollten Sie sich überlegen, ob Sie auf längere Sicht die Umsatzgrenzen der Kleinunternehmerregel überschreiten werden oder nicht.

Gewerbesteuer: Als Freiberufler sind Sie von der Gewerbeertragsteuer befreit. Gründen Sie aber ein anderes, gewerbliches Unternehmen, fällt Gewerbeertragsteuer an. Achten Sie, wenn möglich, bei der Standortwahl auf unterschiedliche Gewerbesteuersätze. So kann es zum Beispiel lohnend sein, einen Betrieb im eventuell steuerlich günstigeren Umland einer Großstadt anzusiedeln. Auch die Rechtsform wirkt sich auf die Gewerbebesteuer aus. Während die GmbH bereits mit der ersten Gewinn-Mark der Gewerbebesteuer unterliegt, gibt es für Einzelunternehmer und Personengesellschaften einen Freibetrag von 48.000 Mark und für weitere 16.000 DM gestaffelte Steuermeßbeträge. Damit wird der Vorteil der Abzugsfähigkeit von Geschäftsführergehältern bei der GmbH häufig wieder ausgeglichen.

Stille Reserven

Stille Reserven liegen vor, wenn die Marktwerte des Anlagevermögens über den Buchwerten liegen, wenn also der wirkliche Wert eines Unternehmens höher ist, als die Bilanz aussagt.



Studenten

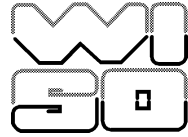
- Studenten als geringfügig Beschäftigte (mit höchstens 630,- DM pro Monat und unter 15 Stunden pro Woche): Sie zahlen pauschal 12 % Rentenversicherungsbeitrag und zusätzlich 10 % Krankenversicherungsbeitrag, wenn der Student/die Studentin bei einer gesetzlichen Kasse versichert ist.
- Studenten mit 15 bis 20 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit und mehr als 630,- DM Entgelt: Es sind 19,5 % Beitrag an die Rentenversicherung zu zahlen, die sich Arbeitgeber und Student(in) teilen. Der Student bleibt beitragsfrei in der Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung.
- Studenten mit mehr als 20 Wochenstunden Beschäftigung: Normale Beiträge zur Sozialversicherung fallen an, die sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer teilen.
- Kurzfristige Beschäftigung: Eine kurzfristige Beschäftigung (mehr als 20 Stunden pro Woche) während der vorlesungsfreien Zeit bleibt beitragsfrei. Wiederholen sich solche Beschäftigungen, kommt es auf die „Berufsmäßigkeit“ an: Mehr als 26 Wochen pro Jahr führen zur Beitragspflicht in der Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung. Mehr als zwei Monate bzw. 50 Arbeitstage führen ebenfalls zur Beitragspflicht in der Rentenversicherung.

Substanzwert

Der Substanzwert eines Unternehmens ist die Summe der Marktwerte aus dem Anlagevermögen und Umlaufvermögen nach Abzug aller vom Erwerber zu übernehmenden Verbindlichkeiten.

Synergie-Effekte

Gibt es an Ihrem Standort Geschäfte anderer Branchen mit regem Kundenzulauf? Wird in der Nähe Ihres Standortes ein Wochenmarkt durchgeführt? Sind in der direkten Nachbarschaft Betriebe anderer Branchen, die mit ihrem Sortiment Ihr Warenangebot ergänzen?



Tilgung: Kredite

Die Kredittilgung umfaßt folgende Bereiche:

- Tilgung langfristiger Kredite,
- Tilgung kurzfristiger Kredite,
- Tilgung sonstiger Verbindlichkeiten.

Überschuß/Kreditbedarf

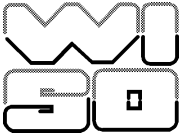
Sollte die Liquidität negativ sein, müssen Sie sicherstellen, daß der Fehlbetrag durch einen Überziehungskredit von Ihrer Bank abgedeckt werden kann. Reicht die vorhandene Kreditlinie nicht aus, müssen Sie rechtzeitig für eine Anhebung sorgen.

Umsatzsteuerbefreiung

Im Prinzip gilt: Alle Gewerbetreibenden und Freiberufler sind umsatzsteuerpflichtig. Allerdings gibt es Ausnahmen: Nicht der Umsatzsteuer sind nach § 4 des Umsatzsteuergesetzes (UstG) unterworfen:

- Umsätze in Heilberufen,
- Umsätze von Krankenhäusern,
- Lieferungen ins Ausland,
- Umsätze von Versicherungsvertretern,
- Umsätze von Maklern,
- Einnahmen aus der Vermietung und Verpachtung von Grundstücken und Wohnungen an Privatpersonen,
- bestimmte Leistungen, die Bildungszwecken dienen,
- Einnahmen aus bestimmten kulturellen Veranstaltungen.

Auch Kleingewerbetreibende gehören zu den Ausnahmen. Sie sind dann von der Umsatzsteuer „befreit“, wenn ihr Gesamtumsatz (inklusive Mehrwertsteuer) im vorausgegangenen Kalenderjahr weniger als 32.500 Mark betragen hat und im laufenden Kalenderjahr voraussichtlich nicht mehr als 100.000 Mark betragen wird. Kleingewerbetreibende können jedoch auf Antrag mehrwertsteuer-



pflichtig werden. Das bringt dann Vorteile, wenn der Kleingewerbetreibende selbst viel Vorsteuer zu zahlen hat. Existenzgründer sollten genau überlegen, ob sie davon nicht im 1. Jahr Gebrauch machen sollten.

Umsatzsteuer-Zahllast

Die Zahllast der Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer) errechnet sich folgendermaßen:

Mehrwertsteuer, die der Unternehmer beim Verkauf einnimmt
- Vorsteuer, die der Unternehmer beim Kauf von Waren und Dienstleistungen zahlt
= Umsatzsteuerzahllast.

Wer muß Umsatzsteuer bezahlen? Im Prinzip sind alle Gewerbetreibenden und Freiberufler umsatzsteuerpflichtig. Allerdings gibt es Umsatzsteuerbefreiungen (z. B. medizinische Berufe). Wann ist diese Umsatzsteuer zu zahlen? Je nach Höhe des Umsatzes müssen die Unternehmer in unterschiedlichen Zeitabständen Umsatzsteuervoranmeldungen abgeben. Monatliche Umsatzsteuervoranmeldungen müssen Unternehmer leisten, wenn ihre Umsatzsteuerlast im Jahr 12.000 Mark übersteigt. Die Voranmeldung muß bis zum 10. Tag des Folgemonats beim Finanzamt eingereicht und bezahlt werden. Vierteljährliche Umsatzsteuervoranmeldungen müssen Unternehmer leisten, deren Umsatzsteuer zwischen 1.000 Mark und 12.000 Mark beträgt. Die Voranmeldung muß in diesem Fall bis zum 10. Tag des neuen Quartals beim Finanzamt eingereicht und bezahlt werden. Die Jahreserklärung genügt für alle Unternehmen, die nicht mehr als 1.000 Mark Umsatzsteuer jährlich zu zahlen haben. Allerdings ist dafür ein Antrag zu stellen. In diesem Fall muß die Jahreserklärung am 10. Tag des Folgejahres dem Finanzamt vorliegen und bezahlt sein. Gerade bei der Existenzgründung kommt es häufig vor, daß der Unternehmer mehr kauft als verkauft. In diesen Fällen wird die Umsatzsteuerlast negativ, das heißt, der Unternehmer bekommt vom Finanzamt sogar Geld zurück.



Umweltschutzmaßnahmen

Vorschriften der Umweltschutzgesetzgebung bezüglich Lärm, Geruch, Staub, Abfall oder Chemikalien können eine Produktions-tätigkeit von vornherein ausschließen.

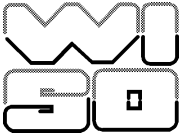
Unternehmenswert

Der Wert eines Unternehmens richtet sich nach der zugrundelie-genden Bewertungsmethode, z. B.:

- Die Methode der Kombination von Ertrags- und Substanzwert versucht den Wert eines Unternehmens zu bestimmen, indem Vermögensansatz und Gewinnansatz kombiniert werden (Formel: $(\text{Substanzwert} + \text{Ertragswert}) : 2 = \text{Firmenwert}$).
- Die Methode der Kombination von Substanzwert und Firmenwert berechnet den Wert eines Unternehmens, indem der sogenannte Firmenwert zum Substanzwert addiert wird. Dieser „Aufpreis“ gilt als Ausgleich für den guten Ruf, den Kundenstamm, das eingearbeitete Personal usw. Eine Formel für den Firmenwert lautet: jährlicher Reinertrag abzüglich Lohn für die Arbeitsleistung des Unternehmers abzüglich Verzinsung des Kapitals abzüglich einer Risikoprämie von rund 5% = Firmenwert.
- Der Gesamtwert des Unternehmens ergibt sich aus: Substanzwert + Firmenwert = Wert des Unternehmens.

Verkehrslage

Liegt Ihr Standort in einer Fußgängerzone? Ist er über öffentliche Verkehrsmittel oder mit dem Auto gut erreichbar? Spielt es eine große Rolle, ob man mit dem Auto vorfahren kann, etwa weil Sie schwere und sperrige Güter verkaufen? Für Großhandelsbetriebe und Industriebetriebe gelten andere Standortbedingungen: Hier zählt die gute Verkehrsanbindung an Autobahnen und Möglichkeiten zur Ausdehnung.



Versicherungen

In einer Unternehmung fallen eine ganze Reihe unterschiedlicher Versicherungen an:

- Feuerversicherung,
- Betriebshaftpflichtversicherung,
- Betriebsunterbrechungsversicherung,
- Unfallversicherung,
- Transportversicherung,
- Kreditversicherung,
- Diebstahlversicherung,
- Kfz-Versicherung,
- Sonstige Versicherungen.

Vorsteuer

Die Vorsteuer ist die Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer), die der Unternehmer beim Einkauf von Waren und Dienstleistungen mit bezahlt. Allerdings kann er die Vorsteuer von der abzuführenden Umsatzsteuer abziehen.

Warenkosten

Darunter versteht man betriebswirtschaftlich die Kosten der Beschaffung der eingesetzten Waren, Werkstoffe, Rohstoffe oder Betriebsstoffe zuzüglich deren Bezugskosten. Für die Liquiditätsplanung müssen Sie die enthaltene Vorsteuer mit berücksichtigen. Berechnungsschema Warenkosten:

Handelswaren
+ Rohstoffe
+ Betriebsstoffe
+ Sonstige Waren und Materialien
= Summe Waren und Materialien
+ Warenbezugskosten
= Summe Warenkosten.



Werbemaßnahmen

Auf dem Feld der Werbung können Sie als Existenzgründer Ihrer Phantasie nicht uneingeschränkt freien Lauf lassen. Der Gesetzgeber schreibt Ihnen genau vor, was bei der Werbung erlaubt ist und was nicht. Eckpunkte des gesetzlich erlaubten Rahmens sind das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), kurz Kartellgesetz genannt, und das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG). Folgende Maßnahmen sind vom Gesetzgeber verboten:

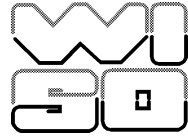
- Irreführende Werbung: Jede Werbung muß wahr und klar sein. Irreführend ist eine Aussage bereits, wenn sie auch nur von einem kleinen Teil der angesprochenen Verbraucher mißverstanden werden kann.
- Lockvogelangebote: Die häufigste Form sogenannter Lockvogelangebote ist die Werbung mit der besonders günstigen Preisgestaltung einer Ware, die der Verbraucher als beispielhaft für das gesamte Sortiment ansieht, während der Rest des Sortiments normal kalkuliert ist. Nicht erlaubt ist das Werben mit einer günstigen Ware, die entweder gar nicht oder in unzureichenden Mengen bereitsteht.
- Unverbindliche Preisempfehlungen: Vergleiche der eigenen Preise mit unverbindlichen Preisempfehlungen der Hersteller sind zwar erlaubt, diese Preisempfehlungen dürfen aber nicht anders bezeichnet werden (etwa als Listenpreis, Katalogpreis oder Richtpreis). Außerdem dürfen nicht überhöhte, am Markt nicht erzielbare Preise als unverbindliche Preisempfehlungen ausgegeben werden.
- Preisgegenüberstellung: Herabgesetzte Verkaufspreise dürfen nicht mit einem höheren, eventuell auch durchgestrichenen Preis verglichen werden. Das gilt allerdings nur für die Werbung. An der Ware selbst darf der alte Preis durchgestrichen und durch einen neuen ersetzt werden.
- Chiffrewerbung: Werbung unter Chiffre- oder Telefonnummern ist nicht erlaubt; jeder Kaufmann muß sich als Gewerbetreibender zu erkennen geben.



- Telefonwerbung: Nicht erbetene Anrufe zu Werbezwecken gelten als aufdringlich und sind deshalb nicht erlaubt. Ausnahmen: Der Angesprochene hat den Anruf selbst gewünscht, oder es kann angenommen werden, daß der Angerufene damit einverstanden ist.
- Zusendung unbestellter Waren: Grundsätzlich ist die Zusendung unbestellter Waren nicht erlaubt. Ausnahmen gelten für geringwertige Waren des täglichen Bedarfs, etwa Babybrei, wenn der Empfänger eindeutig darauf hingewiesen wird, daß er die Ware nicht bezahlen muß.
- Faxwerbung: Ist ähnlich geregelt wie Telefonwerbung, d. h., nicht erbetene Faxe gelten als aufdringlich und sind deshalb nicht erlaubt.

Zulässigkeit

Vor allem bei Produktionsbetrieben sollten Unternehmer darauf achten, ob ihr Gewerbe an dem ins Auge gefaßten Standort überhaupt zulässig ist. Produzierende Tätigkeiten setzen in der Regel einen Bebauungsplan mit der Klassifizierung „Industriegebiet“ oder „Gewerbegebiet“ voraus.



Rat und Hilfe

Neben professionellen Beratern wie Steuerberatern, Unternehmensberatern oder Wirtschaftsprüfern stehen Existenzgründern eine ganze Reihe von Institutionen hilfreich zur Seite. So etwa:

- die Industrie- und Handelskammern,
- die Handwerkskammern,
- das Rationalisierungskuratorium der Wirtschaft (RKW)
- sowie Wirtschaftsförderungsgesellschaften.

Das Programm selektiert für Sie automatisch: Wenn Sie in Modul 5 unter „Rat & Hilfe“ Ihre Postleitzahl eingeben, bekommen Sie die für Sie maßgeblichen Adressen automatisch angezeigt. Sie können jedoch auch konventionell in der folgenden Adressen-Datenbanken blättern. Für das einfachere Suchen und Finden haben wir die in der Datenbank abgelegten Adressen in diesem Handbuch für Sie noch einmal zusammengestellt. Sie finden in diesem Verzeichnis Adressen:

- der gewerblichen Berufsgenossenschaften,
- der Handwerkskammern,
- der Industrie- und Handelskammern,
- des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft (RKW),
- der Kapitalbeteiligungsgesellschaften,
- und sonstige nützliche Anschriften.