

GründerRegion Aachen
Wir machen Gründer groß.

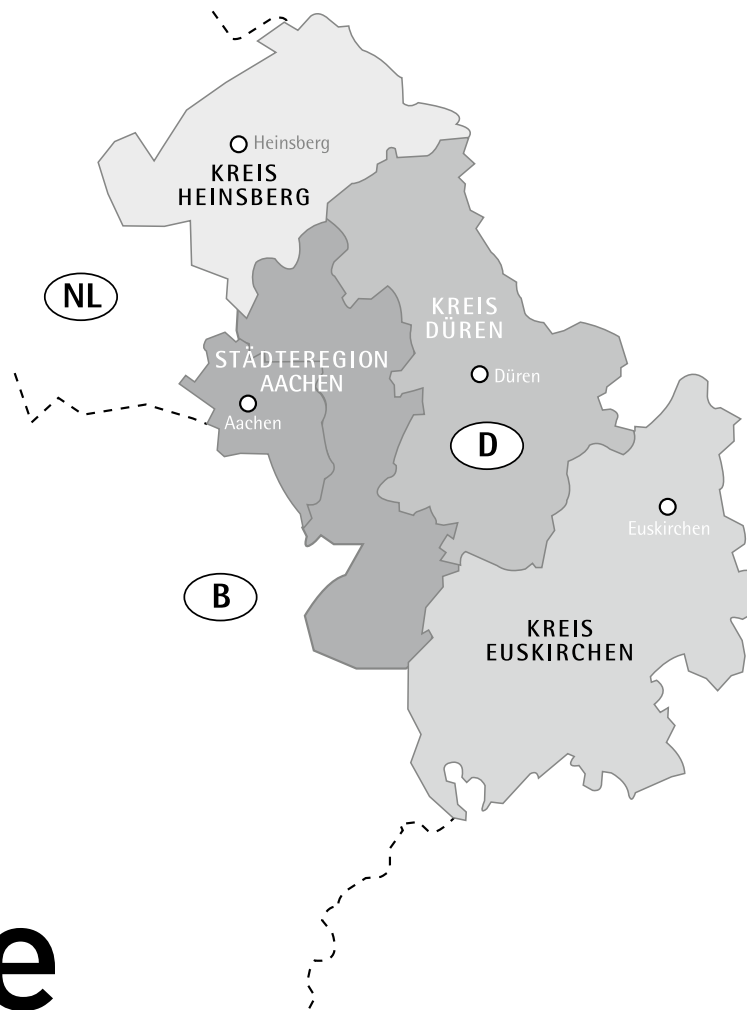


YVONNE WESTPHAL &
THOMAS W. SCHWALOWSKI

GRÜNDER DER
PATHFINDER STUDIOS
EUSKIRCHEN

GründerBuch

Informationen, Orientierungshilfen und Kontakte für Gründer



Die GründerRegion Aachen

Inhalt

1. GründerRegion Aachen: Wir machen Gründer groß	Seite 6
2. Chancen und Risiken bei Gründungen	Seite 8
Mut zur beruflichen Selbstständigkeit	Seite 9
Gründungsidee	Seite 9
3. Gründerperson	Seite 10
4. Gründungskonzept	Seite 12
Baustein 1: Zusammenfassung	Seite 14
Baustein 2: Unternehmensziele	Seite 14
Baustein 3: Produkt und Dienstleistung	Seite 14
Baustein 4: Branche und Markt	Seite 16
Baustein 5: Marketing-Mix	Seite 19
Baustein 6: Gesellschaftsform/Betriebsorganisation	Seite 21
Baustein 7: Gründerperson und Management	Seite 21
Baustein 8: Realisierungsplan	Seite 21
Fragenkatalog zum Aufbau des Businessplanes	Seite 22
5. Planungsrechnungen	Seite 24
Investitionsplan	Seite 25
Rentabilitätsplan	Seite 29
Liquiditätsplanung	Seite 31
6. Finanzierung	Seite 33
7. Öffentliche Förderung	Seite 36

8. Die technologieorientierte Unternehmensgründung	Seite 38
9. Die Geschäftsübernahme	Seite 40
10. Franchising	Seite 44
11. Gewerbeanmeldung	Seite 46
12. Gewerberechtliche Genehmigungen	Seite 49
13. Rechtsformen	Seite 54
14. Steuern und Buchführung	Seite 57
15. Weitere rechtliche Aspekte	Seite 60
16. Versicherungsschutz für Gründer und Jungunternehmer	Seite 64
17. Mitarbeiter	Seite 69
18. Controlling	Seite 72
19. Phasen im Gründungsprozess	Seite 75
20. Gründerkontakte – Adressen und Ansprechpartner auf einen Blick	Seite 77
Stichwortverzeichnis	Seite 86

1.

GründerRegion Aachen: „Wir machen Gründer groß“



YVONNE WESTPHAL &
THOMAS W. SCHWALOWSKI

GRÜNDER DER
PATHFINDER STUDIOS
EUSKIRCHEN

1. GründerRegion Aachen: „Wir machen Gründer groß“

Qualifizierte Gründungen sind ein Schlüsselfaktor für die wirtschaftliche Entwicklung und Erneuerung einer Region. Tragfähige Geschäftsideen und Unternehmerpersönlichkeiten zusammen mit erstklassiger Gründungsberatung, finanziellen Hilfestellungen sowie einem unternehmerfreundlichen Umfeld – das sind die erfolgreichen Rahmenbedingungen in der GründerRegion Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg.

An dieser Stelle leisten die regionalen Netzwerkpartner der GründerRegion Aachen wertvolle Unterstützung: So zeichnet sich die Wirtschaftsregion Aachen – bestehend aus der Stadt Aachen und der Städteregion Aachen sowie den Kreisen Düren, Euskirchen und Heinsberg – im bundesweiten Vergleich seit langem durch hohe Kompetenz in der Beratung und Begleitung von Gründern und Jungunternehmern aus. Fünf regionale STARTERCENTER NRW sowie rund 40 Beratungseinrichtungen geben Gründern mit unternehmerischem Gespür und guten Geschäftsideen das notwendige Rüstzeug für den erfolgreichen Schritt in die Selbstständigkeit.

Als Dachorganisation dieser Einrichtungen haben wir seit 1999 das Ziel, die umfassenden Beratungsangebote der beteiligten Institutionen transparenter zu gestalten und den Beratungsprozess weiter zu optimieren. Von der Erstberatung über die qualifizierte Unterstützung bei der Entwicklung des Businessplanes bis hin zur Unternehmensfinanzierung erfolgt alles in wenigen exakt aufeinander abgestimmten Schritten. Hinzu kommen die Themen Qualifizierung, Coaching, Beratung bei der Ansiedlung, Wachstumsberatung sowie Unterstützung in Fragen der Unternehmensnachfolge. Ergebnis dieser gemeinsamen Anstrengungen: Seit 1999 ist die Zahl der Unternehmen in der Region auf heute rund 95.000 gewachsen.

Das GründerBuch gibt Ihnen auf dem ersten Teilstück Ihres Weges in die Selbstständigkeit Antworten auf alle wesentlichen Fragen, die für eine erfolgreiche Gründung wichtig sind. Ergänzend zum GründerBuch erhalten Sie weitere Informationen über unsere Geschäftsstelle oder Ihren persönlichen Gründungsberater in einem der STARTERCENTER NRW in der GründerRegion Aachen.



Kontakt:

GründerRegion Aachen | Theaterstraße 6 – 10 | 52062 Aachen

Telefon: 0241 4460-350

E-Mail: info@gruenderregion.de

Internet: www.gruenderregion.de

2.

Chancen und Risiken bei Gründungen

2. Chancen und Risiken bei Gründungen

Mut zur beruflichen Selbstständigkeit

Die Wirtschaft befindet sich in einem dauerhaften Erneuerungsprozess, in dessen Verlauf neue Märkte und damit zusätzliche Absatzchancen entstehen. Diese Dynamik sollten auch Gründer als Chance nutzen. Neugründungen bilden überdies den notwendigen Ausgleich im Strukturwandel und sichern die volkswirtschaftliche Basis für Wohlstand und Arbeitsplätze. Die Umsetzung von Geschäftsideen – besonders mit innovativem Charakter – gilt als Beschleuniger des Strukturwandels und führt zur ständigen Neubelebung in der Wirtschaft.

Aber das Gründen in einer Wachstumsbranche garantiert noch keinen Erfolg. Denn auch in aufstrebenden Branchen wird der Markt durch Nachahmer beeinflusst. Deswegen kann es lohnend sein, sich auch in einer zurückgehenden Branche mit überschaubarem Wettbewerbsdruck zu engagieren, besonders dann, wenn der Gründer mit neuen Ideen und modernen Techniken diesen Markt betritt. **Denn die Umsetzung von Geschäftsideen mit innovativem Charakter gilt als Beschleuniger des Strukturwandels und führt zur ständigen Neubelebung des Wettbewerbs.**

Auch nach langjähriger Tätigkeit haben die meisten Gründer noch große Freude an ihrer selbstständigen Tätigkeit. Sie bewiesen Mut. Somit ist festzuhalten: Mut ist wichtig, zumindest genau so wichtig wie Kapital.

5 Argumente für das Gründen:

1. Realisierung des Wunsches nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung
2. Durchsetzen der eigenen Kreativität auf dem Markt
3. Erarbeiten eines höheren, leistungsgerechteren Einkommens
4. Wachstumspotenziale in zahlreichen Branchen, z. B. in wirtschaftsnahen und privaten Dienstleistungen
5. Möglichkeit der Übernahme/Beteiligung

Die KfW-Mittelstandsbank kennt jedoch auch die Kehrseite der Unternehmensgründung aus vielen Krisengesprächen mit den Betroffenen. Ganz oben auf der Fehlerliste stehen Finanzierungsmängel, gefolgt von ungenügenden Marktkenntnissen, Qualifikationsdefiziten und Familienproblemen. Diese Fallstricke lassen sich jedoch in den meisten Fällen bei gewissenhafter Planung und sorgfältiger Vorbereitung ausschließen.

Die Strategie sollte lauten: persönliche Qualifikation sicherstellen, Eigenkapital ansparen, aussagefähigen Businessplan erstellen und bei positivem Entscheidungsergebnis „volle Kraft voraus“.

Chancen für kleinere und mittlere Betriebe

Die größte Stärke liegt in der Anpassungsfähigkeit an neue Marktgegebenheiten, in der Chance der freien Entfaltbarkeit der Unternehmensaktivitäten und in kurzen Entscheidungswegen unternehmerisches Risiko einzugehen. Kleinere Betriebe sind besonders leistungsfähig bei Spezialanfertigungen und -dienstleistungen.

Gründungs idee

Zur erfolgreichen Gründung ist die zündende Idee erforderlich. Sie zu entdecken, ist jedoch nicht ganz einfach. Einige Märkte sind gesättigt, andere in ihren Entwicklungen noch ungewiss. Aber nach wie vor sind gute Gründungsideen zu finden. Um sie zu erkennen, benötigen Sie detailliertes Branchenwissen. Oftmals besteht auch die Möglichkeit, das Hobby zu einem leistungsfähigen Unternehmen aufzubauen.

Fundgruben für Gründungsideen sind unerschöpflich. Sie können planvoll durch gezielte Suchaktivität oder zufällig entdeckt werden. Suchen Sie jedoch immer eine Idee, die zu Ihnen passt und die Ihnen Spaß macht.

Die 5 Phasen der Ideenfindung:

1. Beobachten
2. Vor- und Querdenken
3. Informationen sammeln
4. Informationen auswerten
5. Gründungsidee erarbeiten und umsetzen

Suchaktivitäten:

- Anregungen durch potenzielle Auftraggeber
- Fachzeitschriften (Forschungsergebnisse, Marktberichte)
- Ideenzirkel (Brainstorming)
- Markt- und Konkurrenzanalyse
- Messen, Tagungen
- Neben- und Zusatzprodukte zu bereits vorhandenen Ideen

Entscheidend für den Erfolg sind **Neuheiten**. Sie können:

- neue Produkte anbieten
- bestehende Produkte verbessern (quasi neue Produkte)
- neue Methoden entwickeln
- neue Zielgruppen (Alters- und Berufsgruppen) erschließen
- neue Märkte, neue Regionen oder Länder erobern
- sich einem Lizenz- oder Franchisegeber anschließen

Scheuen Sie sich nicht, eine Idee zu verwerfen oder zu überarbeiten. Viele Einfälle unterliegen im Laufe der Zeit einem Veränderungsprozess.

Chancen und Risiken bei den einzelnen Gründungsarten

Neugründung → Start von Null an, Risiko vorhanden
Beteiligung/Übernahme → am Markt etabliert, Unternehmensdaten/ Erfolgsrechnungen prüfen (Ist der Übernahmepreis gerechtfertigt), konkrete Vertragsgestaltung, ggf. begrenztes Risiko
Nebenberufliche Gründung → Erlaubnis des Arbeitgebers, ansonsten gelten alle rechtlichen und kaufmännischen Regeln, geringes Risiko
Franchising → Konzept gegen Gebühr, eingeschränkte unternehmerische Gestaltungsmöglichkeit, ggf. begrenztes Risiko

3.

Gründerperson

3. Gründerperson

Selbstständig machen, ...

... bedeutet für einige das Erreichen eines langfristig angepeilten Zieles oder die Erfüllung eines lang gehegten Traumes. Für andere ist es ein Weg, um die persönliche wirtschaftliche Situation zu verändern. In jedem Fall aber bedeutet der Schritt in die Selbstständigkeit Mut, Engagement und Risikobereitschaft.

Pro „Selbstständigkeit“:

- Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung
- eigene Ideen durchsetzen
- höheres Ansehen in der Öffentlichkeit, Prestigegewinn
- höheres und leistungsgerechteres Einkommen erreichen
- Arbeitsmarkt- und konjunkturbedingte Gründe
- ungünstige Situation im derzeitigen Beschäftigungsverhältnis
- ggf. Familientradition

Contra „Selbstständigkeit“:

- Risiko des Scheiterns
- kein gesichertes Einkommen
- kein sicherer Arbeitsplatz
- Eigenverantwortlichkeit für die soziale Absicherung
- keine geregelte Arbeitszeit, oft geringe Freizeit- und Urlaubsmöglichkeiten
- erforderlicher (Eigen-) Kapitaleinsatz
- mögliche physische und psychische Belastungen

Persönliche Einflussfaktoren

Zweifelsfrei besitzt der Unternehmer die „richtungsweisende Entscheidungskompetenz“ innerhalb seines Betriebes. Deshalb benötigt er neben kaufmännischem Wissen, fachlichen Kenntnissen und Branchenerfahrungen auch persönliche Stärken und Lebenserfahrungen.

Wichtig ist, dass Gründer schon in der beruflichen Vorbereitungszeit (Ausbildung, Berufserfahrung, Weiterbildung, Studium etc.) die Grundlagen für die Selbstständigkeit legen. Erfahrung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Da Quereinsteigern oftmals die Branchenerfahrung fehlt, verfügen sie nicht über die erforderlichen Kontakte, was zu ernststen Problemen bei der Realisierung führen kann. Auch müssen sich gerade Quereinsteiger darauf einstellen, dass sie aufgrund der Unerfahrenheit häufiger Fehler machen als andere. Deswegen ist zu prüfen, ob ein schrittweiser Einstieg in die gewählte Branche möglich ist. Außerdem kann es sinnvoll sein, nebenberuflich zu starten.

Jedes Unternehmen – ob groß, ob klein – wird auch durch Zahlen gesteuert. Unternehmensgründer sollten erkennen und verinnerlichen, wie wichtig das Arbeiten mit wirtschaftlichen Kenngrößen wie Marktanteil, Umsatz, Kosten, Gewinn etc. ist (Controlling).

Rechtliche Voraussetzungen

Für einige Tätigkeiten und Branchen sind gewerberechtliche und ggfs. handwerksrechtliche Zugangsvoraussetzungen, wie Konzessionen oder Genehmigungen zwingend vorgeschrieben. Welche Bedingungen zu erfüllen sind, entnehmen Sie bitte dem Thema „Gewerberechtliche Genehmigungen/Sach- und Fachkunde“ (Kapitel 12).

- Sind gewerberechtliche Voraussetzungen zu erfüllen?
- Erfüllen Sie diese Bestimmungen?

Persönliche Eignung

- Sind Sie unter dem Gesichtspunkt der kaufmännischen Vorsicht risikobereit?
- Sind Sie gegenüber neuen Ideen aufgeschlossen?
- Verfügen Sie über Energie- und Leistungskraft (körperlich und geistig)?
- Sind Sie mutig und entscheidungsfähig; können Sie Rückschläge verkraften?
- Wie ist Ihr Verhalten gegenüber anderen Menschen (Kontaktfreudig- und Kontaktfähigkeit, Überzeugungskraft)?
- Können Sie Mitarbeiter und Partner motivieren, Kritik (z.B. von Kunden) hinnehmen?
- Steht Ihre Familie hinter der Geschäftsidee, trägt sie Rückschläge und Nachteile, ggf. auch finanzielle Einbußen mit?
- Besitzen Sie Flexibilität und Spontaneität?
- Erledigen Sie auch unangenehme Aufgaben?

Kaufmännische Qualifikation/fachliche Voraussetzungen

- Welche Qualifikationen und gegebenenfalls Zulassungen besitzen Sie?
- Welche Berufserfahrungen und Branchenkenntnisse sind vorhanden?
- Über welche kaufmännischen Kenntnisse in welchen betriebswirtschaftlichen Bereichen verfügen Sie?
- Gibt es besondere Stärken?
- Welche Defizite sind vorhanden – wie werden sie ausgeglichen?
- Haben Sie Verkaufstalent, ist Ihnen die Vertriebsarbeit vertraut?
- Verfügen Sie über Führungsqualitäten?

Bei einer Untersuchung der Industrie- und Handelskammern des Bundesgebietes wurden bei Gründern teilweise erhebliche Wissensdefizite festgestellt. Von den Gründern aus unternehmerischem Antrieb verfügen 41 Prozent über kaufmännische Defizite. Unzureichende Fach- und Branchenkenntnisse wurden bei 21 Prozent festgestellt. Solide kaufmännische und fachliche Kenntnisse sind jedoch Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg.

Finanzielle Voraussetzungen

Erfahrungsgemäß sollte der Unternehmensgründer ca. 10–20 Prozent Eigenkapital nachweisen. Somit hat er realistische Chancen, in Kombination mit allen in diesem Kapitel erwähnten Einflussfaktoren, einen Kredit für das Vorhaben zu erhalten.

4.

Gründungskonzept

4. Gründungskonzept

Zum Aufbau einer dauerhaften, tragfähigen Vollexistenz, bedarf es einer fundierten betriebswirtschaftlichen Planung. Dabei bedeutet Planung nicht nur eine möglichst genaue Zukunftsprognose zu erstellen, sondern auch Probleme und Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, um gegensteuern zu können. Sehen Sie diese Überlegungen nicht als trockene und unnütze Darstellung, die nach Abschluss niemanden mehr interessiert. Vielmehr drücken sich in den Überlegungen Ihre täglichen Handlungen und Entscheidungen aus. Deshalb sollten Sie Ihre Planwerte ständig überprüfen und an die Realität anpassen. **Dies ist der Grundsatz der Planungselastizität.**

In der betriebswirtschaftlichen Literatur tauchen zahlreiche Definitionen des Begriffes „Planung“ auf. So z. B. lässt sich Planung als „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung“ definieren. Die Planung dient somit der Vorbereitung von Entscheidungsprozessen, in denen mögliche Entwicklungen vorausbedacht und Alternativen aufgezeigt werden.

Der Gründungsplan muss also zielbezogen, strukturiert, vollständig und anpassungsfähig sein.

Bis ins letzte Detail bzw. auf den Euro genau sind Planungen nicht immer zu realisieren, aber:

Planen ist besser als experimentieren und improvisieren.

Die KfW-Mittelstandsbank hat ermittelt, dass immerhin zwei Drittel aller jungen Unternehmen mit Problemen zu kämpfen hat. Hauptursachen dafür sind: Die Kräfte des Marktes werden unterschätzt und die finanziellen Belastungen (Kosten, Zahlungsmoral) sind zu hoch. Setzen Sie sich deshalb bereits während der Gründungsplanung intensiv mit den Risikofaktoren auseinander. Planen Sie auch Ihre Umsätze eher vorsichtig, d.h. rechnen Sie eher mit zu niedrigen als zu hohen Umsätzen; bei der Kostenplanung dagegen gilt, diese im Zweifelsfall höher anzusetzen. Führen Sie auf jeden Fall eine „Worst-Case-Planung“ (Pessimistische Planung) durch, in der Sie auch schleppend laufende Geschäfte berücksichtigen.

Was Gründer tunlichst vermeiden sollten:

- den Kapitalbedarf an Sachinvestitionen und Betriebsmitteln nur grob überschlagen und ihn damit unterschätzen
- mit zu wenig Eigenkapital starten
- zu hohe Fixkostenbelastung eingehen
- die Zahlungsmoral von Kunden überschätzen
- aufgrund des Wettbewerbs Preise anbieten, die unter den Kosten liegen
- sich auf zu große Abhängigkeit von Kunden oder von Lieferanten einlassen
- sich auf das Gespräch mit Geldgebern nicht gründlich vorbereiten

Handlungsfolge der Planung



Der Businessplan

Der Businessplan ist nicht alles – aber ohne Businessplan ist alles nichts, denn die richtige Vorbereitung entscheidet über den späteren Erfolg.

Mit einer durchdachten Gründungsplanung in der Hand fällt der Sprung in die Selbstständigkeit erheblich leichter. Die Planung soll aufzeigen, wie Sie als Gründerperson vorgehen wollen, welche Mittel und Instrumente dazu erforderlich sind und welche Ziele angestrebt werden. Jede Gründung benötigt ihr eigenes Drehbuch, es gibt keine Muster-vorlage. Dennoch hat jedes Geschäftskonzept feste Bestandteile, die nicht fehlen dürfen. Wenn auch die in der Gründerlandschaft existierenden Businesspläne teilweise über unterschiedliche Details verfügen, bestehen sie doch im Großen und Ganzen aus den Elementen:

Unternehmensziele, Produkt, Markt, Marketing-Mix, Organisation, Gründerperson, (Unternehmensbeschreibung), Kapitalbedarfsplanung und Finanzierung, Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung, Liquiditätsplanung, (Planungsrechnungen).

Der Businessplan enthält folgende Bausteine:

1. Zusammenfassung (Executive Summary)
2. Unternehmensziele
3. Produkt und Dienstleistung
 - 3.1 Kundennutzen, Alleinstellungsmerkmal
 - 3.2 Fertigung/Erstellung
 - 3.3 Schutz der Produktidee
4. Branche und Markt
 - 4.1 Marktforschung, Branchenanalyse
 - 4.2 Markt- und Absatzgebiet
 - 4.3 Wettbewerb
 - 4.4 Kundenzielgruppe
 - 4.5 Lieferanten
5. Marketing-Mix
 - 5.1 Produkt, Preis
 - 5.2 Werbung, Akquisition
 - 5.3 Vertrieb
6. Gesellschaftsform und Organisation
7. Die Gründerperson und das Management
8. Realisierungsplanung
9. Planungsrechnungen
 - 9.1 Investitionsplanung und Finanzierung
 - 9.2 Mindestumsatzermittlung
 - 9.3 Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung
 - 9.4 Liquiditätsplanung

„Bewerbungsschreiben für die Bank“ nennt die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) den Businessplan, denn eine gute Idee reicht nicht aus; sie muss überzeugend dokumentiert werden. Beachten Sie, dass in der Darstellung ein roter Faden erkennbar sein muss.

Folgende Fehler stellen die Berater der GründerRegion häufig fest:

- Fehler 1: Mit der Erstellung des Businessplanes wird zu spät begonnen und der Aufwand unterschätzt.
- Fehler 2: Es wird nur der Idealfall aufgezeigt.
- Fehler 3: Der Plan stellt nur die Gründersicht und nicht die Kundensicht dar.
- Fehler 4: Das Konzept ist nicht schlüssig, Beschreibungen stimmen mit den Planungsrechnungen nicht überein (z.B. Werbemaßnahmen mit Werbebudget)
- Fehler 5: Grundsatz der Planungselastizität wird nicht beachtet.

Wozu wird diese Planung benötigt?

Der Businessplan ist notwendig und sinnvoll:

- Für Sie selbst, damit Sie eine Ausgangssituation festlegen und eine Erfolgskontrolle für Ihre weiteren Schritte haben,
- für Geldgeber und Investoren aller Art als Grundlage für Finanzierungsgespräche und
- für das Gespräch mit Ihren Beratern.

Die häufigsten Probleme der Gründer:

(Quelle: DIHK Gründerreport 2019)

... haben kaufmännische Defizite (bei Kalkulation/Kostenrechnung, Planrechnungen).	41 %
... haben sich zu wenig Gedanken zum Kundennutzen ihrer Geschäftsidee gemacht.	37 %
... haben die Finanzierung ihres Start-Ups nicht gründlich genug durchdacht.	36 %
... äußern unklare Vorstellungen zur Kundenzielgruppe.	34 %
... schätzen den zu erwartenden Umsatz unrealistisch hoch ein.	30 %
... können ihre Produktideen nicht klar beschreiben.	24 %
... haben unzureichende Fach-/Branchenkenntnisse.	21 %

Baustein 1 Zusammenfassung

Mit der Zusammenfassung (Executive Summary) soll das Interesse der Leser geweckt werden. Deshalb beschreiben Sie in Kurzform die wichtigsten Bausteine

- Geschäftsidee
- maßgebliche Einsatzfaktoren
- wesentliche Risiken
- Ziele

Tipp:

Schreiben Sie die Zusammenfassung erst nach Fertigstellung des Businessplanes.

Baustein 2 Unternehmensziele

Jede Gründerperson stellt andere Anforderungen an eine selbstständige Tätigkeit. Welchen zukünftigen Zustand möchten Sie mit der Gründung erreichen? Nach Festlegung des Planungszeitraumes (drei bis fünf Jahre) bestimmen Sie präzise Ihre Ziele. Es ist selbstverständlich, dass Zielsetzungen realistisch sein müssen. Aus den konkreten Vorgaben lassen sich dann die Maßnahmen zur Zielerreichung ableiten.

Beschreiben Sie deshalb in Kurzform die anvisierten Marktanteile, Umsatz- und Gewinnhöhen, Betriebsgröße, Kundenanzahl und dergleichen.

Baustein 3 Produkt und Dienstleistung

Inhalt:

Sortiment, Kundennutzen, Lebenszyklus, Preise, Fertigung/Erstellung, Schutz der Produkte

Sortiment oder Dienstleistung

Marktgerechte Produkte/Dienstleistungen beeinflussen in entscheidendem Maße die Entwicklung von Unternehmen. Deshalb ist es Aufgabe der Produktprogrammplanung ein Produktkonzept festzuschreiben. Dazu gehört, die Produkte bzw. Dienstleistungen im Einzelnen zu entwerfen (Produktbestimmung), die Zahl der unterschiedlichen Erzeugnisse und Erzeugnisgruppen zu fixieren (Programmbreite) sowie die Tiefe des Produktprogrammes zu bestimmen (Programmtiefe).

Erzeugnisse und Dienstleistungen müssen eindeutig über einen Nutzen verfügen. Denn ein Produkt ist mehr als die Summe der (technischen) Bestandteile. So möchte z. B. der Käufer eines Autos nicht Eigentümer eines Motors, einer Karosserie, der Elektronik etc. werden. Mit dem Erwerb verlangt er vielmehr einen objektiven Grundnutzen (individuelle Fortbewegung) und einen subjektiven Zusatznutzen (Sicherheit, Komfort, Bedienungsfreundlichkeit usw.). Da die Märkte überwiegend gesättigt sind, bestehen Verkaufswiderstände. Diese können Sie als Anbieter leichter überwinden, wenn es gelingt, den Bedürfnissen der Nachfrage gerecht zu werden. Ziel der Produktpolitik ist also die Orientierung der Produkteigenschaften an den Nachfragebedürfnissen.

Über das eigentliche Angebot hinaus sollten Sie Ihren Kunden auch einen Zusatznutzen gegenüber Wettbewerbern anbieten. Dies können Serviceangebote, Kundendienstnetze ebenso sein wie eine entsprechende Aufmachung (Farbe, Design, Verpackung) oder der Umweltschutz als Marketinginstrument.

Kundennutzen und Alleinstellungsmerkmal

Betrachten Sie mit der „Kundenbrille“, welchen Nutzen der Abnehmer aus dem Produktangebot ziehen kann. Da im Regelfall vergleichbare Produkte bzw. Dienstleistungen auf dem Markt vorhanden sind, ist überzeugend darzustellen, welcher Nutzen (ggf. auch welche Kosteneinsparung) für den Kunden entsteht. Beschreiben Sie, ohne technische Details, wie der Kundennutzen erzeugt wird. Das Angebot sollte auch einzigartig sein, also ein Alleinstellungsmerkmal besitzen. Das bedeutet nicht, dass ein völlig neues Produkt (oder eine völlig neue Dienstleistung) zu schaffen ist. Oftmals liegt der Mehrwert auch in kleinen Veränderungen.

Lebenszyklus der Produkte

Jedes Produkt, jede Dienstleistung durchläuft eine eigene Lebenskurve, die aus verschiedenen Phasen besteht. Dieser Zyklus wird bestimmt durch Nachfrage, Konkurrenzsituation sowie Umsatz- und Gewinnentwicklung. Der Marktzyklus beginnt bei der Einführungsphase, steigt an zur Wachstumsphase, verlangsamt sich in der Reifephase, stagniert in der Umsatzrückgangphase und geht zurück in der Degenerationsphase (Rückgang). Besonders Gründer sollten wissen, in welcher Phase sich das Produkt befindet, denn in rückläufigen Märkten sind Starts im Regelfall nicht erfolgreich.

Einführungsphase:

Es müssen unter Umständen größere Marktwiderstände überwunden werden, weil nur wenige aufgeschlossene und risikofreudige Käufer dieses neue Produkt kaufen. Kleine Stückzahlen, niedriger Umsatz und oftmals hohe Preise sind Ausdruck dieser Phase. (Ausnahme: Kurzlebige Modeartikel brechen direkt nach der Markteinführung weg.)

Wachstumsphase:

Starke Nachfragen kennzeichnen diese Zeitabschnitte. Eine hohe Nachfrage ist zu verzeichnen. Entwicklungs-, Einführungskosten etc. sind bereits bezahlt, Gewinne werden erwirtschaftet. Konkurrenten imitieren das Urprodukt bzw. vergleichbare Geschäfte werden errichtet. Nachahmer treten verstärkt auf.

Reifephase:

Das Produkt ist bekannt. Nun können auch zurückhaltende Käufer gewonnen werden. Ein leichter Anstieg des Umsatzes ist noch zu verzeichnen; der Wendepunkt ist jedoch absehbar. Die Preise können wegen der starken Konkurrenz verfallen, Gewinneinbußen sind möglich.

Sättigungsphase:

Wegen zahlreicher vergleichbarer Produkte und Wettbewerber beginnt die Sättigung des Marktes. Nachfrage sowie Umsätze und Deckungsbeiträge sind rückläufig.

Degenerationsphase:

Für das veraltete Produkt oder Geschäft finden sich immer weniger Kunden. Der Umsatz fällt weiter stark ab. In manchen Fällen sind nur noch Verluste zu verzeichnen. Auch der Wettbewerb zieht sich vermehrt zurück.

Von der Phase des Produktlebenszyklus hängt der Einsatz der Marketinginstrumente ab:

Gezielterer Einsatz absatzpolitischer Instrumente

Grundlage zur Produktprogramm- und Produktionsplanung

Ausgangsbasis zur Absatzprognose

Aber ...

die Bestimmung der genauen Position auf der Lebenskurve ist selten exakt. Denn das Verhalten der Kunden und Konkurrenten ist schwer einschätzbar.

Preisgestaltung Ihres Produktes

Ihre Angebotspalette steht in einem direkten Zusammenhang mit Ihrer Preispolitik. Sie besitzt eine empfindliche Schlüsselstellung für den Geschäftserfolg. Wird an der „Preisschraube“ unvorsichtig gedreht, können Preiskämpfe mit gefährlichen Folgen entstehen. Um z. B. einen Auftrag zu erhalten, wird dieser zu fixen Kosten angeboten.

Auch vertreten Gründer häufig die Auffassung, dass die Preise der Wettbewerber sowie die branchenüblichen Handelsspannen überhöht seien. So wird versucht, sich mittels einer „Niedrigpreispolitik“ am Markt zu positionieren, anstatt mit unternehmerischen Leistungen und geeigneten Absatzmaßnahmen Kunden zu gewinnen.

Ihr Leitgedanke sollte deshalb lauten: „anders als andere“ nicht „billiger als andere“.

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

Die Orientierung der Preisbildung erfolgt an:

der Nachfrage	→	Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis.
dem Wettbewerb	→	Unter Umständen sind Preiszugeständnisse erforderlich.
den Kosten	→	Das Kostendeckungsprinzip ist zu realisieren.
dem Gewinn	→	Ein Gewinn in zufriedenstellender Höhe ist das Ziel.

Fertigung/Erstellung

Zur qualitativen Planung gehört ebenfalls eine Beschreibung der Leistungserstellung und somit eine Darstellung der benötigten Kapazitäten an Maschinen, Geräten und Ausstattungen, die branchenabhängig sind. Beruht Ihr Wettbewerbsvorsprung besonders auf dem Herstellungs- bzw. Entwicklungsvorgang, sollten Sie diesen Punkt ausführlich darstellen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Sicherstellung der Qualität.

Schutz der Produktidee

Vor dem Nachbau Ihrer Produkte schützen Sie sich durch Patente und Gebrauchsmusterschutz. Nähere Informationen zu diesem Thema erhalten Sie bei den Partnereinrichtungen der GründerRegion Aachen.

Auch die Anforderungen des Gesetzgebers an Produkte und Dienstleistungen sind zu erfüllen. Prüfen Sie, ob die Sicherheitsbestimmungen und dergleichen eingehalten werden.

Baustein 4 Branche und Markt

Inhalt:

Marktforschung, Käufer- und Verkäufermarkt, Markt/Absatzgebiet, Betriebsräume, Kundenzielgruppe, Konkurrenz, Wettbewerb in neuen Märkten, Lieferanten

Unternehmensgründungen sind nur dann erfolgreich, wenn sich die Geschäftsidee am Markt durchsetzt. Markt- und Branchenanalysen zur Positionierung im Absatzgebiet sind damit unumgänglich. Untersuchen und beschreiben Sie folgende Marktkräfte

- Absatzgebiet
- Wettbewerber
- Ersatzprodukte
- Kundenzielgruppe
- Lieferanten.

Marktforschung

Ein wichtiges Bindeglied zwischen der Gründungsidee und der Realisierung ist die Marktforschung. Die Marktforschung, auch Analyse genannt, können Sie als Primär- oder Sekundärforschung betreiben. Primär bedeutet, Sie untersuchen selber in Form von persönlichen Gesprächen, Interviews, Befragungen, Beobachtungen etc.. Bei der Sekundärforschung bedienen Sie sich zahlreicher Quellen. Als externe Datenquellen kommen infrage: amtliche Statistiken, Informationsmaterial des Statistischen Bundesamtes, der Statistischen Landesämter, der Statistischen Ämter der Gemeinden, Informationen der Wirtschaftsverbände, Recherchen im Internet etc., Fachliteratur, allgemeine Wirtschaftspresse, Adressverlage, Betriebsvergleiche des Institutes für Handelsforschung an der Universität Köln, Landesgewerbeförderungsstelle des NRW Handwerks (LGH) Düsseldorf usw.

Auch wenn Sie bei Ihrer Marktforschung sehr gründlich vorgehen, können Sie ggf. später in der Praxis Abweichungen feststellen. Deshalb ist es oftmals ratsam, solche Aktionen von Fachleuten (Unternehmensberatern etc.) durchführen zu lassen.

Analyse des Bedarfes:

- Marktreife, Kundennutzen des Produktes, dauerhafter oder gelegentlicher Bedarf etc.

Analyse des Absatzmarktes:

- mögliche Umsatzanteile, Preisniveau, Abhängigkeiten etc.

Analyse der Wettbewerber:

- wer, wie viele, Marktführer etc.

Käufer- und Verkäufermarkt

Jedes Unternehmen ist eingebettet in den Markt. Je nach der Stärke von Anbietern und Nachfragern (Kunden) und der darauf zurückzuführenden Knappheit der Güter wird zwischen Käufer- und Verkäufermarkt unterschieden. In Zeiten des Güterüberflusses herrscht ein Käufermarkt (starke Position der Nachfrager). Auf den somit gesättigten Märkten ist eine verkaufsorientierte Denkweise erforderlich. Die Hauptfrage lautet: Wie können Absatzwiderstände überwunden werden? Ein Verkäufermarkt besteht in Zeiten von Güterknappheit. Auf ungesättigten Märkten (Verkäufermärkten) herrscht eine produktionsorientierte Denkweise vor. Die Frage lautet hier: Wie kann die Produktion ausgedehnt werden?

Heute sind viele Märkte jedoch weitgehend gesättigt, deshalb wachsen sie nur noch langsam. Für zahlreiche Branchen besteht ein Angebotsüberhang, also ein Käufermarkt. Dies verursacht für viele Unternehmen

und speziell für junge Unternehmen besondere Absatzprobleme. Damit Gründer die Realisierbarkeit der Idee und Ziele einschätzen können, ist die konkrete Situation der Branche und der zukünftigen Entwicklung zu untersuchen und zu beschreiben. Gehen Sie auf die allgemeine wirtschaftliche und branchenspezifische Entwicklung ein und versuchen Sie, eine mittel- und langfristige Zeitspanne zu überblicken (Konjunktur, Preissteigerung, Nachfrage, Volumen etc.).

Bei Einzelhandelsgeschäften, Handwerksbetrieben und Dienstleistungsunternehmen sind Markt und Standort in der Darstellung kaum zu trennen. Sie beeinflussen sich nämlich gegenseitig. Bei produzierenden Unternehmen, industrienahen Dienstleistern (B2B) unterliegen Marktgegebenheiten und Standortfaktoren wegen des überörtlichen bzw. überregionalen Absatzes etc. jedoch unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten.

Markt/Absatzgebiet

am Beispiel Einzelhandel und Handwerksbetrieb mit Geschäftslokalen

Bei Verkaufsstellen, die von Endverbrauchern aufgesucht werden, ist die Standortwahl keinesfalls zu vernachlässigen, denn sie ist mit entscheidend dafür, wie viele Kunden ein Geschäft aufsuchen. Überprüfen Sie deshalb mehrere Standorte.

So legen Sie Ihr Einzugsgebiet fest.

Bieten Sie Artikel des täglichen Bedarfs wie etwa Frischartikel, Brot etc. an, können Sie aus einem Umkreis von etwa 2 bis 5 km um Ihren Standort Kunden erwarten. Wenn Sie in einer Kleinstadt ein Geschäft mit Waren des mittelfristigen Bedarfs eröffnen, ziehen Sie einen Kreis von 10 bis 20 km Radius um Ihren Standort. Für ein Spezialsortiment müssen Sie jedoch von einem größeren Einzugsgebiet ausgehen, um ausreichend potenzielle Interessenten zu finden.

Generell gilt für den Einzelhandel, je spezieller das Angebot ist, umso mehr Einwohner sollten in der Standortgemeinde wohnen. Während in Großstädten auch kuriose Shops noch Kunden finden, müssen sich Einzelhändler in ländlichen Regionen gewaltig ins Zeug legen, um genügend Interessenten in einem großen Gebiet für dieses Angebot zu begeistern.

Große Standortvorteile besitzen Kundenmagnete: Kaufhäuser, öffentliche Verwaltung, Arzthäuser und Haltestellen des öffentlichen Nahverkehrs etc.

Für Ladenlokale in guten Geschäftslagen sind im Regelfall hohe Mieten zu zahlen. Deshalb eröffnen Gründer oftmals in Nebenlagen ein Geschäft. In der Praxis gilt jedoch, dass die eingesparte Miete nahezu wieder für Werbemaßnahmen ausgegeben werden muss.

Online-Handel als Alternative zu lokalen Geschäften

Überlegen Sie auch, ob Sie alternativ das Internet als Verkaufsplattform für Ihre Geschäftsidee nutzen möchten. Electronic Commerce, oder kurz „e-Commerce“ bietet gegenüber klassischen Verkaufswegen einige Vorteile, da Kunden sich online selbstständig informieren können und Sie Ihr Unternehmen kostengünstig ohne Verkaufsfläche oder Büros aufbauen können. Neben den Kosteneinsparungen bietet das Internet schnelle Reaktionsmöglichkeiten bei Veränderungen. Zudem können Sie Ihr Unternehmen im größeren Umfeld positionieren und präsentieren. Vielleicht ziehen Sie bei Ihren Überlegungen zur Positionierung auch die Möglichkeiten zur Kombination von On- und Offline in Erwägung?

Einige Vorteile des Online-Handels:

- One-to-one-Marketing durch direkte Kommunikationsmöglichkeiten
- Preisgünstigere Werbung in Kombination mit eigener Webseite
- Geringere Investitionen und Fixkosten

- Fast unbegrenztes Sortiment
- Orts- und Zeitunabhängig

Einige Vorteile des stationären Handel:

- Sinnliche Wahrnehmung
- Persönliche Beratung mit Möglichkeit zum Verkaufsgespräch
- Größeres Vertrauen durch persönlichen Kontakt
- Stärkere Kundenbindung

Wichtige Fragen zur Standortwahl Einzelhandel:

1. Lage des Ladenlokals:

Befinden sich die Geschäftsräume in einer Hauptverkehrslage oder in einem ruhigen Verkehrsbereich?

Wie hoch ist die Passantenfrequenz vor dem Geschäft?

Wie ist die Kaufkraft?

Besteht eine Anhäufung von mehreren Betrieben gleicher oder unterschiedlicher Branchen?

Wie verhält sich deren Sortiment zu Ihrem?

Konkurriert dieses Angebot oder ergänzt es sich?

2. Verkehrsanschluss:

Gibt es in der Nähe Haltestellen öffentlicher Verkehrsmittel?

Bestehen für motorisierte Kunden gute Zufahrts-/Parkmöglichkeiten?

3. Eignung des Geschäftslokals:

Entspricht das Ladenlokal hinsichtlich Übersichtlichkeit und Größe den Anforderungen?

In welchem baulichem Zustand befindet sich das Geschäftsgebäude?

Ist genügend Schaufensterfläche vorhanden?

Ist die Miethöhe wirtschaftlich sinnvoll?

Absatzgebiete bei Produktionsbetrieben, industrienahen Dienstleistern etc.

Auch für diese und vergleichbare Branchen ist das in Frage kommende Absatzgebiet zu ermitteln. Hierbei gibt es die Möglichkeiten der teilweisen oder vollständigen Abdeckung eines bestimmten Gebietes (z. B. Inlandsmarkt). Oftmals werden „Inselförmige Gebietserschließungs-Konzepte“ gewählt. So setzen z. B. Hersteller von Lebensmitteln ihre Produkte zunächst bewusst in bestimmten Regionen oder Großstadtzentren ab. Auch für Start-Ups kann diese Vorgehensweise wegen der Bündelung von Akquisitionsmaßnahmen empfehlenswert sein.

Betriebsräume

Die Anforderungen an die Betriebsräume sind branchenabhängig. Ihre Auswahl orientiert sich an staatlichen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren der Beschaffungsmärkte.

Einflussgrößen staatlicher Rahmenbedingungen:

- Abgaben (Steuern, Gebühren, Beiträge, Zölle)
- Auflagen und Beschränkungen (Gewerbeaufsichtsvorschriften, Umweltschutzvorschriften)
- Staatliche Förderung, Subventionen (Zuschüsse, Zulagen, zinsgünstige Kredite)
- Umweltbedingungen (Qualität und Verfügbarkeit des Wassers, Klima etc.)
- Bestimmungen der Baunutzungsverordnung (Gewerbegebiete, Kerngebiete, Mischgebiete etc.)
- Flexibilität und Ermessensentscheidung einzelner Behörden

Einflussfaktoren der Beschaffungsmärkte:

- Grundstück, Gebäude (Kaufpreis oder Miete, bauliche Substanz, Erweiterungsmöglichkeiten)
- Markt für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bzw. Handelsware (Lieferantennähe)
- Arbeitsmarkt (Mitarbeiterpotenzial, Eignungs- und Ausbildungsstand, Entgeltniveau)
- Kapitalmarkt (Zinsniveau u. a.)
- Energiemarkt etc. (Versorgung, Entsorgung)
- Verkehrsanbindung (Straße/Flughafen/Bahn) und Transportkosten

Für Gründungen, vor allem für kleinere, ist die Anmietung von Geschäftsräumen etc. nicht immer erforderlich. Manche Neugründer beginnen auch am „heimischen Wohnzimmertisch“. Zählen jedoch die „Cheftagen größerer Auftraggeber“ zu den potenziellen Kunden, sind repräsentative Büros oftmals auftragsentscheidend.

Eine weitere attraktive Alternative zwischen Heimarbeitsplatz und der Anmietung von eigenen Büroflächen bieten Co-Working-Spaces. Hierbei können Arbeitsplätze zeitlich befristet angemietet werden. Die gesamte Infrastruktur wird zur Verfügung gestellt.

Kundenzielgruppe

Welchen Kunden möchten Sie Ihre Produkte bzw. Dienstleistung anbieten? Der Kunde ist das Maß aller Dinge! Mit der Zielgruppenanalyse ermitteln Sie Ihre potenziellen Kunden. Dazu bewerten Sie Kundengruppen oder besser konkrete potenzielle Kunden nach ihrer Attraktivität (finanzielle Stärken, Auftragsvolumen und so weiter).

Eine Möglichkeit potenzielle Kunden nach der Attraktivität zu klassifizieren:

Ertragskunden erwirtschaften einen großen Anteil ihres Deckungsbeitrages oder besser des Gewinnes.

Starkunden sind interessant, aber nicht nur für Sie. Um diese müssen Sie sich besonders bemühen, auch wenn die Profitabilität noch gering ist.

Entwicklungskunden sind solche, die Sie wahrscheinlich (noch) mit Verlust bedienen, weil sie erst zu einem späteren Zeitpunkt profitabel sind. Diese sind der Kundennachwuchs.

Schließlich gibt es auch noch **Problemkunden**. Die sollten Sie zwar bedienen, aber nicht in sie investieren. Es wird sich in der Regel kaum lohnen. Attraktive Kunden werden aber von anderen Lieferanten umworben, sodass sie nur mit einem hohen Aufwand zu halten sind. Achten Sie darauf, dass dadurch keine Liquiditätsprobleme entstehen.

Unterteilen Sie Ihre Zielgruppen nach folgenden Merkmalen:

Privatpersonen

- nach geografischen Merkmalen: Bezirke, Städte, Regionen
- nach sozialen Merkmalen: Familien, Singles, Berufsgruppen
- nach individuellen Merkmalen: Geschlecht, Alter, Bildung, Einkommen
- nach Lebensstil: soziale Klassen, Freizeitverhalten.

Unternehmen

- nach Unternehmenszweck: Produzenten, Handwerker, Händler, Dienstleister, öffentliche Einrichtungen, Landwirte etc.
- nach Größe der Unternehmen: Umsatzvolumen, Mitarbeiteranzahl etc.

Die Konkurrenz

Häufig lösen die Begriffe „Konkurrenz und Wettbewerb“ bei Gründern Unsicherheit, Unbehagen ja sogar Bedrohung aus. In der bisherigen Angestelltentätigkeit fehlte nämlich oftmals die Auseinandersetzung mit Wettbewerbsunternehmen. Da die etablierten Konkurrenzunternehmen aufgrund der gefestigten Marktstellung in der Lage sind, Probleme zu

bereiten, müssen sich Gründerpersonen auch mit diesem Thema intensiv befassen. Durch die Konkurrenzanalyse werden die am Markt befindlichen Wettbewerbsfirmen und deren Produkte auf Stärken und Schwächen untersucht. Diese Analyse ist auch sehr eng mit der Markt- und Standortanalyse bei Einzelhandelsunternehmen, Handwerksunternehmen, Dienstleistern für Endkunden etc. verknüpft. Die Konkurrenzanalyse orientiert sich am Begriff „Benchmarking“.

Benchmarking ist ein Prozess des Vergleichens und Messens der eigenen Produkte oder Dienstleistungen mit anderen Unternehmen, insbesondere mit den besten Wettbewerbern oder den anerkannten Marktführern. Im Vergleich zu diesen sollen Unterschiede zum eigenen Unternehmen erkannt und damit die Möglichkeit zur Verbesserung dargestellt und eingeleitet werden.

Tipps zur Wettbewerbsanalyse:

- Presseveröffentlichungen (Wirtschafts- und Fachzeitschriften, Verbandsnachrichten)
- Branchenverzeichnisse (auch „Gelbe Seiten“)
- eigene Recherchen: Messebesuche, Testkäufe, Betriebsbesichtigungen, Gespräche mit Lieferanten und Kunden, Analyse der Produktpalette, Auswerten der Kataloge, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Branchenportale etc.
- Internetrecherche
- Branchenverzeichnisse wie z.B. Gelbe Seiten Firmendatenbank der IHK, Orange Seiten der HWK

„Konkurrenz belebt das Geschäft!“ Unter Umständen tragen Sie in Gemeinschaft mit anderen branchengleichen Unternehmen zur Vielfalt des Sortiments- und Leistungsangebotes Ihrer Stadt oder Ihres Stadtteiles bei (Agglomeration). Aber auch die Anhäufung von Ingenieurbüros in einem Ortsteil oder in einem Bürozentrum kann eine Anziehungskraft ausüben und für die jeweiligen Dienstleister eine gegenseitige Bereicherung darstellen (Synergieeffekt).

Wettbewerbssituation in neuen Märkten

Pionierunternehmer mit innovativen Ideen, oftmals im Hightech-Bereich, nehmen häufig eine Monopolstellung ein, die durch die Vermarktung des neuen Produktes erworben wird. Sobald andere Unternehmen (Großunternehmen oder „wissenschaftliche Kollegen“) das Produkt imitieren, wird die Monopolstellung abgebaut. Soweit der Markt nicht groß genug ist, muss der erworbene Leistungsvorsprung so lange vorhalten, bis durch erwirtschaftete Pioniergewinne neue Produkte marktreif vorgestellt werden können.

Auf der einen Seite verfügen Großunternehmen über ein hohes Forschungs- und Entwicklungs-Potenzial, über eine hohe Finanzkraft sowie über patentrechtliche und juristische Experten, auf der anderen Seite unterliegen sie häufig langwierigen Entscheidungsprozessen wegen der dort vorhandenen Hierarchiestrukturen.

Innovative Gründer sollten deshalb überlegen:

- aus „welcher Ecke“ Nachahmer kommen könnten,
- Möglichkeiten der Imitation möglichst vorher schon rechtlich durch Erwerb von Schutzrechten beschränken (Patente, Gebrauchsmuster etc.),
- ob die Finanzkraft hoch genug ist (genaue Finanzplanung ist erforderlich),
- ob zeitliche Wettbewerbsvorteile eine ausreichend hohe Rendite ermöglichen.

Ersatzprodukte

Produkte wie auch Dienstleistungen sind austauschbar und deshalb ist fast immer mit Konkurrenzprodukten zu rechnen. Ermitteln Sie, ob Ihr Produkt durch vergleichbare Produkte ersetzt werden kann. Existieren solche Produkte bereits, bzw. wann ist mit dem Marktauftritt zu rechnen?

Zu überprüfen sind: Vorhandene und noch in der Entwicklung stehende Produkte, darüber hinaus Eigenschaften und Image dieser Produkte.

Lieferanten bzw. Zulieferer

Zur ständigen Lieferbereitschaft benötigen Handels- und Produktionsunternehmen ausreichende Vorräte an Waren bzw. Rohmaterial. Denn zu kleine Lagerbestände gefährden die Produktions- und Absatzbereitschaft. Sie sollten aber nicht höher sein, als es der wirtschaftliche Ablauf erfordert. Zu große Lagerbestände und zu teure Lieferanten entziehen dem Geschäft flüssige Mittel, binden Kapital und verursachen Kosten.

„Im Einkauf liegt der (halbe) Gewinn“

Dieser im Handel bekannte Slogan hat aber nicht nur dort seine Berechtigung. Denn auch in anderen Branchen ist durch die Auswahl des richtigen Zulieferers eine Gewinnsteigerung möglich. Deshalb sollten Sie Ihre Einkaufstätigkeiten nicht „zum reinen Bestellschein ausfüllen“ degradieren. Tätigkeiten im Einkauf, in der Materialwirtschaft und in der Logistik sind außerordentlich wertträchtig. Denn bei Materialeinsatzquoten von durchschnittlich 60 % im Handel und 40 % im produzierenden Gewerbe kann ein um 1 % günstigerer Einkaufspreis das Betriebsergebnis wesentlich verbessern. Folglich gilt es, ständig neue und günstige Einkaufsquellen aufzuspüren und optimale Konditionen auszuhandeln.

Auswahlkriterien für die Lieferantensuche sind:

- Größe und Struktur
- Preise
- Rabatte, Skonti
- Qualität
- Transportkosten und -flexibilität
- Serviceleistungen
- Zahlungszeitraum und Zahlungsziel

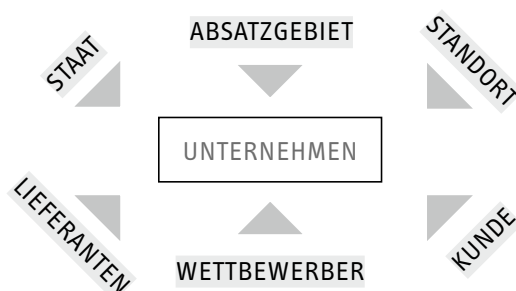
Bezugsquellen für den Einkauf:

Einkaufsverbände, Messen, Branchenbücher, Branchenadressen der HWK und IHK, Branchenportale im Internet u. a.

Tip:

Die Firmendatenbank „Internet-Business-Network“ der Industrie- und Handelskammer Aachen mit rund 16.000 Unternehmensprofilen sowie die Betriebsdatenbank der Handwerkskammer Aachen stellen hierbei einen ausgezeichneten Fundus dar. Über die Internetadressen der Kammern gelangen Sie zu dieser Recherchemöglichkeit www.aachen.ihk.de oder www.hwk-aachen.de.

Einflussfaktoren des Marktes



Baustein 5 Marketing-Mix

Inhalt:

Marketing, Positionierung, Absatzmaßnahmen, Kommunikation, Werbebudget, Werbemittel, Akquisition, Vertrieb

Bei einem Gründungskonzept darf eine schlüssige Planung der Marketingaktivitäten nicht fehlen! Denn – was nützt das beste Produkt, wenn es keiner kennt.

Basis zur Bestimmung des Marketing-Mix ist die eindeutige Positionierung der Produkte/Dienstleistung, als auch des Unternehmens als Ganzes. Die Einzigartigkeit der angebotenen Leistung muss klar hervorgehoben werden, damit sie sich den potenziellen Kunden nachhaltig einprägen kann. Durch die Positionierung wird festgelegt, wie und wo man sich im Wettbewerbsumfeld aufstellt.

Die meisten Branchen sind durch Käufermärkte (viele Anbieter, starke Position der Kunden) geprägt. Demnach müssen sich auch Gründer im Wettbewerbsumfeld behaupten. Marketing wird damit zum zentralen Erfolgsfaktor. Was bedeutet Marketing für Gründer? Vereinfacht ausgedrückt: Die Marketingstrategie eines Unternehmens deckt sich in weiten Teilen mit dem Unternehmenskonzept. Demnach gilt: Wer ein ausgereiftes Konzept für seine Gründung erarbeitet hat, hält gleichzeitig die wesentlichen Faktoren seines Marketing-Mix in Händen. Der Marketing-Mix umfasst die „4 P's“: Product (Produkt), Price (Preis), Place (Vertrieb) und Promotion (Kommunikation und Information).

Marketing heißt also, die eigenen Produkte und Leistungen aus der Sicht der Kunden zu sehen und ist deshalb mehr als nur Werbung!

Äußerst wichtig ist es, auf die harmonische Zusammenstellung der „4 P's“ zu achten! Erst in Kombination der einzelnen Bestandteile Produkt, Preis, Kommunikation und Vertrieb erhält das „Ur-Produkt“ sein wahres Gewicht. Was bei Produkt und Preis zu beachten ist, finden Sie im Baustein 3: „Produkt und Dienstleistung“.

Kommunikation

Eine Umfrage unter Jungunternehmern in der Region Aachen brachte es an den Tag: Während Gründer beim Aufbau ihres Unternehmens das Hauptaugenmerk auf Finanzierungsaspekte legen, kommt das Thema Kommunikationsmaßnahmen bei vielen zu kurz. Aber bereits nach der Gewerbeanmeldung, wenn es darum geht, das eigene Produkt erfolgreich auf den Markt zu bringen, kommt oftmals das böse Erwachen. Deshalb sind Werbung und andere Kommunikationsmaßnahmen dringend erforderlich. In Abhängigkeit von der Zielgruppe sind heutzutage insbesondere die Möglichkeiten des „Web 2.0“ als ergänzende Maßnahmen zu berücksichtigen. Die Nutzung von Netzwerken wie Xing, LinkedIn, Instagram oder Facebook bietet in der heutigen Kommunikationsstrategie kostengünstige Möglichkeiten Informations- und Vertriebswege zu etablieren. Der sinnvolle Einsatz des Kurznachrichtendienstes Twitter sollte im Einzelfall kritisch bewertet werden.

Werbung ist also notwendig, aber auch teuer. Aus diesen Gründen ist eine vorausschauende Werbefinanzplanung wichtig.

Werbung ist keine einmalige Angelegenheit, sondern sollte kontinuierlich betrieben werden. „Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen“. Diese alte Werbeweisheit von Henry Ford hat auch in Zeiten knapper Kassen und gerade für Gründer nichts von ihrer Aktualität eingebüßt.

Zyklische oder antizyklische Werbung?

Zyklisch werben, heißt zum Beispiel, bei hohem Umsatz oder guter Konjunktur viel Geld in die Werbung stecken, antizyklisch heißt, bei Umsatzrückgang mehr Geld in die Werbung investieren.

Es ist klar, dass eine Werbung für Bademodenartikel im Winter und für Winterbekleidung im Sommer nicht zweckmäßig ist. Das wäre eine unsinnige antizyklische Werbung. Hierbei ist nur eine angepasste zyklische Werbung empfehlenswert. Anders verhält es sich mit dem zweckmäßigen Werbeverhalten in der Krise und im Unternehmensaufbau. Denn antizyklische Werbung wird im Konjunktural die Chancen des Unternehmens erhöhen oder sogar zu einem Marktvorsprung verhelfen.

Die klassischen Werbeziele sind:

- Aufmerksamkeit erregen
- Botschaft deutlich „rüberbringen“
- Interesse wecken
- Kaufwunsch erzeugen
- gewünschte Handlung, also die Auftragserteilung, auslösen.

Werbepudget

Wie hoch muss das optimale Werbebudget sein?

Für neue Produkte und neue Unternehmen ist ein höheres Werbebudget erforderlich als für bereits etablierte. Denn hier gelten die Grundsätze der Einführungs- und Eröffnungswerbung und nicht die Regeln der Wiederholungswerbung. Vergleichsdaten von etablierten Unternehmen sind deswegen nicht hilfreich. Denn der Werbeaufwand ist nicht von der Umsatzhöhe, sondern die Umsatzhöhe ist vom Werbeaufwand abhängig.

Unternehmen in der Gründungsphase müssen also, gemessen am Umsatz, einen überdurchschnittlich hohen Prozentsatz für Werbung aufwenden. Aber insbesondere bei neuen Unternehmen reicht oftmals das vorhandene Werbebudget nicht aus, alle Produkte oder das Unternehmen ausreichend bekannt zu machen. Deshalb sollte man sich bei kleineren Budgets auf nur wenige Medien konzentrieren und diese lieber häufiger schalten.

Möglichkeiten bei Budgetbegrenzung:

- Berücksichtigung nur ausgewählter Einzelangebote
- Konzentration auf Produktereignisse, d. h. kleiner, repräsentativer Querschnitt aller Produkte
- Konzentration auf das Wesentliche (zu viele Details verwässern die Kernaussage)

Bevor Sie Werbemaßnahmen ergreifen, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Was soll erreicht werden?
- Wie viel soll erreicht werden?
- Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?
- Wie ist die Zielgruppe anzusprechen?
- Wie hoch ist der erforderliche Werbeaufwand (in Zeit und Budget)?

Für welche Werbemaßnahme Sie sich auch entscheiden: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“. Denn nicht der Verkäufer, sondern der Kunde muss auf die Werbung ansprechen. Das bedeutet, nur mit einer wirkungsvollen Kommunikation erreichen Sie den Käufer.

Mögliche Werbemittel

- Akquisition (persönlich, telefonisch)
- Annoncen in Printmedien oder digital
- Außenwerbung (Bandenwerbung, Plakatwände)

- Aussteller bei Fachmessen
- Baustellenschilder und Gerüstfahnen
- Beilagen in Zeitungen, Wochenblättern
- Beschriftung der Firmenfahrzeuge
- Direct-Mailings (Werbebriefe)
- Eintrag in Branchenbüchern, Gelbe Seiten
- Fachpresse (Aufsätze, Inserate)
- Hinweisschilder am Betriebsgelände
- Internet-Präsentationen
- Kataloge, Prospekte
- Kinowerbung
- Postwurfsendungen
- Presseinformation (Darstellung mit Fotos)
- Radiospots
- Schaufensterwerbung
- Tag der offenen Tür
- Verkehrswerbung (Busse, Mietwagen, Taxen)
- Werbegeschenke

Neben Werbung gehören Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung (Public Relation) zu den Bausteinen der Kommunikation. **Diese weiteren Maßnahmen der Kommunikationspolitik sind:**

Öffentlichkeitsarbeit

Dazu zählen: Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Veröffentlichungen und Auftritte in den (sozialen) Medien. Es ist ratsam, mit der Durchführung Fachleute zu beauftragen.

Corporate Identity

Die Unternehmensphilosophie (Ziele und Einstellung des Geschäftes) muss mit dem Corporate Design, dies sind Logos, Briefpapier und Broschüren etc. in Einklang stehen. Auf dieser Basis sollte auch die Markenbildung konsequent betrieben werden, damit die Zielgruppe durch den Unternehmensnamen & -logo die gewünschten Attribute assoziiert.

Verkaufsförderung

Verkaufsveranstaltungen, Preisausschreiben, Proben und Schulungen helfen, den Bekanntheitsgrad des Produktes weiter zu steigern.

Die Kundenakquisition

Das Verkaufen der eigenen Dienstleistung ist für viele Unternehmer, aber auch oftmals für Gründer in anderen Branchen ein Problem. Die Gründe liegen in dem fehlenden verkäuferischen Verständnis und der oft nicht vorhandenen Verkaufserfahrung. Verkaufen ist jedoch die grundlegende Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg. Persönliche Kontakte und die daraus entstehende „Mundpropaganda“ sind nicht zu unterschätzen.

Während einer Veranstaltung „GründerFoyer in der GründerRegion“ berichtete ein Jungunternehmer von seinen Erfahrungen: „Ich rate keinem Gründer, ohne ein persönliches Netzwerk und umfassende Kenntnisse zu beginnen. Gute Kontakte sind Voraussetzung für einen erfolgreichen Start. Wichtig ist, bestehende Kontakte zu pflegen und neue zu potenziellen Abnehmern aufzubauen. Ohne ein engagiertes Netzwerk kommt heute ein Gründer nicht weit. Dies wird auch erreicht durch die Teilnahme am sozialen und gesellschaftlichen Leben.“

In vielen Branchen (Dienstleistungen u.a.) müssen Akquisitionsbemühungen frühzeitig einsetzen, denn von der ersten Vorsprache bei potenziellen Auftragsgebern bis zur Auftragsvergabe vergehen im Regelfalle mehrere Wochen oder Monate. Bei fehlenden Anschlussaufträgen entsteht oftmals ein Liquiditätsproblem. Während bei „einfachen Massengütern“ kaufmännische Mitarbeiter die Kundenakquisition durchführen, ist bei erklärungsbedürftigen Gütern oftmals eine technische Vorbildung erforderlich. Bei „hoch komplexen und innovativen Produkten“

ist vielfach eine ingenieurwissenschaftliche Ausbildung unerlässlich. Dort werden Verkaufsingenieure eingesetzt. Aber auch Verkaufsteams, bestehend aus Kaufleuten, Ingenieuren oder Handwerksmeistern, sind in der Praxis anzutreffen.

Der Vertrieb

Die Verkaufsaktivitäten können direkt durch betriebseigene Absatzorgane oder indirekt mittels betriebsfremder Absatzvermittler durchgeführt werden. Bei einer internen Lösung ist festzulegen, wer den Verkauf der Produkte durchführt. In kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere bei neu gegründeten Unternehmen, trägt die Geschäftsleitung, also im Regelfalle der Gründer, die Hauptlast der Kundenakquisition.

Die unternehmerische Praxis kennt folgende Vertriebsformen:

1. Direkter - / indirekter Vertrieb

Direktvertrieb

Wenn es um Großkunden geht oder um Spezialangebote, die technisch anspruchsvoll und erklärungsbedürftig sind, ist der Direktvertrieb genau richtig. Durch diese Vertriebsart können Sie gewährleisten, dass Ihre Kunden Ihre besondere Kompetenz wahrnehmen (Präsentation technisch anspruchsvoller und erklärungsbedürftiger Produkte).

Indirekter Vertrieb

Er findet über so genannte „Absatzvermittler“, also über Groß- oder Einzelhändler statt. Er eignet sich, wenn Angebote schnell und flächendeckend vertrieben werden sollen. Es ist aber darauf zu achten, dass die Vertriebspartner in den Zielmärkten Marktcompetenz besitzen. Es wird zwischen dem einstufigen und dem mehrstufigen indirekten Vertrieb unterschieden. Im ersten Fall wird über nur einen Absatzmittler (i.d.R. Einzelhändler) an den Endkunden verkauft, im zweiten Fall erfolgt der Vertrieb an die Einzelhändler über Großhändler.

2. Online / Offline Vertrieb

Eine heute weit verbreitete Vertriebsmöglichkeit ist der elektronische Handel, e-commerce, über das Internet. Über Branchenportale oder eigene Internetshops erwirtschaften Unternehmen mittlerweile hohe Umsätze. Häufig wird eine Kombination aus dem angestammten „Offline“-Vertrieb und einem ergänzenden Internetshop betrieben.

3. Vertrieb an Konsumenten / Unternehmen

Eine weitere Unterscheidung ist zwischen „B2C“ (business to consumer) und „B2B“ (business to business) zu treffen. Die Marketing- und Vertriebsstrategien unterscheiden sich mitunter erheblich, wenn an die eine oder die andere Zielgruppe verkauft werden soll.

Baustein 6 Gesellschaftsform und Betriebsorganisation

Inhalt:
Rechtsform, Aufbau- und Ablauforganisation, Organisationsmittel

Vor Aufnahme der Geschäftstätigkeit sind die geeignete Rechtsform und die passende Betriebsorganisation zu wählen.

Die Wahl der geeigneten **Rechtsform** ist im Regelfall eine langfristige Entscheidung mit rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen. Bei jeder Gründung liegen andere Entscheidungsgründe in Bezug auf Haftung, Leitungsbefugnis, Gewinn- und Verlustverteilung, Steuerbelastung, Gründungskosten, Firmierung etc. vor. **Eine tiefere Darstellung der Gesellschaftsformen erfolgt im Kapitel „Rechtsformen“.**

Solange der Gründer sein einziger „Mitarbeiter“ ist, muss er sich selbst organisieren. Aber auch hier muss der Ablauf des Arbeitsalltages bestimmten Regeln folgen, da ansonsten insbesondere Gründer keine Chance haben, das Arbeitspensum zu bewältigen. Sobald die ersten Mitarbeiter eingestellt werden und das Unternehmen wächst, wird es Zeit, die Stellung des Einzelnen im Unternehmenssystem zu planen. Bei steigender Mitarbeiterzahl und wenn die Arbeitnehmer „Hand in Hand“ arbeiten müssen, Tätigkeiten also aufgeteilt werden, dann sind die Arbeitsabläufe zu organisieren. Bei der Organisation wird zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation unterschieden.

Aufbauorganisation

Durch sie werden Tätigkeiten, Personen und Sachmittel einander zugeordnet. Im Interesse eines reibungslosen und kostengünstigen Arbeitsablaufes sind die Strukturen und Abläufe des Unternehmens festzulegen. Die Leitfrage der Aufbauorganisation lautet: welche Personen und welche Maschinen sollen welche Aufgaben durchführen?

Zu bedenken ist auch, wer in Notfällen den Betrieb weiterführen oder abwickeln kann. In der Praxis hat sich als hilfreich erwiesen entsprechende Regelungen schriftlich festzuhalten und zu organisieren.

Ablauforganisation

Sobald alle einzelnen Arbeitsschritte ermittelt wurden, kann der Ablauf der Organisation geplant und festgelegt werden. Die Leitfrage zur Ablauforganisation lautet: Wie, wo und wann sind die jeweiligen Aufgaben zu erfüllen?

Organisationsmittel

Ohne sie sind auch kleine Unternehmen nicht zu führen. Innerhalb der Kapitalbedarfsplanung ermitteln Sie den Bedarf an Einrichtung und Ausstattung.

Hierbei können alternative Überlegungen wie: neu – gebraucht oder Kauf – Leasing durchgeführt werden.

Baustein 7 Gründerperson und Management

Inhalt:
Persönliche Voraussetzung, Teamgründung

Das Management eines Unternehmens stellt die Schlüsselstellung dar. Da die klassische Gründung jedoch ohne angestellte Geschäftsführung beginnt, nimmt der/die Gründer/in die Leitungsfunktionen im Unternehmen wahr. Deshalb muss die künftige Unternehmerperson die persönlichen Voraussetzungen zur Geschäftsführung erfüllen.

- Kaufmännisch, fachlich: Branchenerfahrung, betriebswirtschaftliche Kenntnisse etc.
- Psychisch und physisch: Mentale und körperliche Belastbarkeit
- Rechtlich: erforderliche Genehmigungen
- Familiär: erforderliche (fehlende) Zeit, Risiko mittragen.

Bei Teamgründungen sind selbstverständlich alle Personen in die Prüfung einzubeziehen.

Dieses Thema ist ausführlich im vorderen Bereich des Gründerbuches unter „Gründerperson“ dargestellt.

Baustein 8 Realisierungsplan

Inhalt:
Meilensteinplanung, Planungstabelle

Zur terminlichen Fixierung legen Sie zuerst den Planungszeitraum fest, zum Beispiel drei oder fünf Jahre. Bei der Auswahl der dargestellten Planungszeiträume sollte ein Vertrieb des Produktes oder der Dienstleistung im Markt von drei Jahren dargestellt werden. Die fünfjährige Darstellung bietet sich somit vor allem bei noch ausstehender bzw. nicht abgeschlossener Entwicklung eines Produktes an. Überlegen Sie anschließend, welche Bausteine Sie für Ihre Gründung benötigen. Abschließend kalkulieren Sie noch den erforderlichen Zeitbedarf.

Tipp:

Umfang des Businessplanes:

Eine allgemeingültige Empfehlung kann nicht abgegeben werden. Für ein technologieorientiertes Unternehmen oder einen Produktionsbetrieb ist eine umfassendere Unternehmensbeschreibung zu erstellen als für ein kleines Dienstleistungsunternehmen (Ein-Personen-Betrieb). Insgesamt sollten die Bausteine einschließlich der Planungsrechnungen im Regelfalle nicht mehr als 30, aber auch nicht weniger als 10 Seiten umfassen. Micro-Unternehmer wie Freelancer in der Softwarebranche benötigen ggf. noch weniger. Auch sind die einzelnen Bausteine nicht einheitlich lang. So sind zum Beispiel die Ausführungen zum Markt umfassender als zur Rechtsform und den Zielen. Alles was noch wichtig ist, jedoch nur als inhaltliche Ergänzung der Bausteine dient – beispielweise Angebote für Anlagen, Gutachten, Patente, Vertragsentwürfe – können Sie im Anhang unterbringen.

Planungsrechnungen sind durch plausible Beispielrechnungen zu erläutern. Da neben den Tabellen auch „Prosa-Ausführungen“ benötigt werden, erreicht dieser Planungsteil auch vier bis zehn Seiten.

Fragenkatalog zum Aufbau des Businessplanes

Baustein 1: Zusammenfassung

- Was genau ist Ihre Geschäftsidee?
- Haben Sie Ihre Geschäftsidee in leicht verständlicher Weise formuliert?
- Was ist das Besondere an Ihrer Geschäftsidee im Vergleich zu bereits existierenden Geschäftsideen?
- Besitzen Sie ein Alleinstellungsmerkmal?
- Worin besteht der eigentliche Kundennutzen?
- Welchen Zielmarkt sprechen Sie an?
- Welche Marketingstrategie und -maßnahmen halten Sie für geeignet?
- Welche Eigenschaften zeichnen Sie bzw. Ihr Team als Gründer und Manager aus?
- Wie werden sich Ihr Umsatz und Gewinn in Ihrem Unternehmen entwickeln?
- Wie hoch ist Ihr Finanzbedarf?

Baustein 2: Unternehmensziele

- Was wollen Sie mit der Unternehmensgründung erreichen?
- Wo wollen Sie in einem Jahr, in drei oder auch in fünf Jahren stehen?
- Welche Maßnahmen müssen umgesetzt werden?
- Welche Anforderungen müssen erfüllt sein, um die Ziele zu erreichen?
- Sind die Ziele konkret formuliert?

Baustein 3: Produkt und Dienstleistung

Produkte/Dienstleistung

- Welche Produkte/Dienstleistungen/Warensortimente bieten Sie an?
- Wie hoch ist der Anteil der einzelnen Produkte an der Gesamttätigkeit?
- Sind Sie ein Spezialist (Kerngeschäft) oder Generalist?
- Was ist das Besondere an Ihrem Angebot?
- Was unterscheidet Ihr Angebot von anderen Produkten auf dem Markt?
- Kann das Produkt durch vergleichbare Erzeugnisse ersetzt werden?

Neue Produkte

- In welchem Entwicklungsstand befindet sich das Produkt?
- Sind Folge- und Weiterentwicklungen geplant?
- Welchen Grad der Marktreife besitzt das Produkt (verfrühte Markteinführung)?
- Weshalb haben nicht schon andere Unternehmen diese Idee gehabt und realisiert?

Kundennutzen

- Welcher Kundennutzen liegt vor: technischer, finanzieller Nutzen bzw. Umwelt-, Gesundheit- oder Erlebnissenutzen?
- Welche Bedeutung haben diese Eigenschaften aus Sicht des Kunden?
- Weshalb sollten Kunden bei Ihnen kaufen/Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen?

Preise

- Welche Preisstrategie (Preisniveau) ist für Ihr Unternehmen und die jeweiligen Produkte sinnvoll – obere, mittlere, untere Preisausrichtung?
- Welche Kalkulation liegt Ihren Preisen zugrunde?
- Verfügen Sie über Kalkulationsunterlagen (Verbände, Betriebsvergleichsdaten etc.)?

Fertigung

- Welche gesetzlichen Formalitäten (Genehmigungen, Zulassungen) sind zu erledigen?
- Welche technischen Zulassungen sind erforderlich?
- Wie sichern Sie die Qualität der Produkte?
- Welche Einsatzmittel wie Maschinen, Geräte und andere Sachinvestitionen werden benötigt?

Betriebsräume zur Erstellung der Leistung

- Wo befinden sich die Betriebsräume?
- Welche Räumlichkeiten (Qualität und Quantität) benötigen Sie für Ihren Betrieb?
 - Ist der Mietvertrag akzeptabel: Miethöhe und -dauer, Optionen, Vertragsgestaltung?
 - Sind Einrichtungen und Ausstattungen zu übernehmen (Preis-/Leistungsverhältnis)?
 - Sind die Räumlichkeiten (auch für eine absehbare Zeit) geeignet?
 - Sind günstige Verkehrsverbindungen und Parkmöglichkeiten vorhanden?
 - Entsprechen die Geschäftsräume den behördlichen Auflagen? (Nutzungsänderungsantrag)?

Baustein 4: Branche und Markt

Markt- und Branchenanalyse

- Wie groß ist der Gesamtumsatz der Branche (kann nicht immer ermittelt werden)?
- Verfügt der Markt über eine ausreichende Kundenanzahl?
- Wie entwickeln sich Preise, Kosten und Gewinne in der Branche?
- Wie wird sich die Branche und die Nachfrage entwickeln?
- Wächst die Branche; wodurch wird das Wachstum bestimmt?
- Bieten vergleichbare Branchen Orientierungshilfen?
- Mit welchen Trends ist zu rechnen?
- Wie können sich evtl. Initiativen der Gesetzgebung auf die Branche auswirken?

Absatzgebiet

- Wo befindet sich das Absatzgebiet?
- Welche organisatorischen Maßnahmen, bei Akquisition und Logistik, sind wegen der Größe und Entfernung des Absatzgebiets zu ergreifen?
- Wo ist das Geschäft / der Betriebssitz ansässig?
- Welche Vorteile hat der Standort?
- Über welche Nachteile verfügt er, wie können die Nachteile ausgeglichen werden?
- Wie wird sich der Standort künftig entwickeln?
- Sind Kundenmagnete in unmittelbarer Nachbarschaft, können Sie von diesen profitieren?

- Sind Wettbewerber in der Nähe?
- Wie bewerten Sie die Parkplatzsituation und Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln?

Wettbewerber

- Wer sind die Konkurrenten?
- Wie stark ist die Konkurrenz?
- Welche Besonderheiten bieten Ihre Wettbewerber?
- Welche Preise verlangen Sie, welche die Konkurrenz (auch Zahlungskonditionen)?
- Welche Gefahr geht von Großfilialisten und anderen aus?
- Wie könnte die Konkurrenz auf Ihre Gründung reagieren; was setzen Sie dagegen?

Kunden

- Welchen Kundengruppen bieten Sie Ihr Produkt an:
 - Privatpersonen: Altersgruppe, Geschlecht, Gesellschaftsschicht, Einkommen, etc.
 - Gewerbekunden: Branchen, Umsatzgruppe, Mitarbeiteranzahl
 - Öffentliche Auftragsgeber: Tätigkeitsfeld, Auftragsvolumen (Halbjahr)
 - Groß- und Hauptkunden: Marktstellung, Umsatzanteil und -quote?
- Besteht ein kurzfristiger/langfristiger Bedarf?
- Von wem erhält bisher die Kundschaft das Produkt?
- Wenn Sie bereits über Kundenkontakte verfügen, wie konkret sind diese und welche Umsatzhöhe ist damit verbunden?
- Wie solide sind die Auftraggeber: Image, Zahlungsmoral, Zustand des Unternehmens etc.?

Lieferanten/Kooperationspartner

- Wer sind Ihre Lieferanten?
- Wer sind Ihre Kooperationspartner?
- Wie sind die Leistungsfähigkeit und finanziellen Konditionen
 - Qualität, Lieferbedingungen, Preise, Zahlungsmodalitäten, Service?

Baustein 5: Marketing-Mix

- Welche Vertriebspartner werden Sie nutzen?
- Welche Kosten entstehen durch den Vertrieb?
- Welches ist der passende Vertrieb für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- In welcher Vertriebsform setzen Sie Ihre Produkte ab?
- Wie und als was wollen Sie vom Kunden wahrgenommen werden?
- Welche Zusatzleistungen planen Sie zu Ihrem Produkt?

Baustein 6: Gesellschaftsform/Betriebsorganisation

Rechtsform/Organisation

- Gründen Sie das Unternehmen allein oder mit Partnern?
- Wie sind die Beteiligungsverhältnisse?
- Soll sich die Haftung auf das persönliche Vermögen erstrecken?
- Sind in Ihrer Branche bestimmte Rechtsformen üblich?
- Für welche Rechtsform entscheiden Sie sich und aus welchen Gründen?
- Welchen Namen soll Ihr Unternehmen tragen?
- Wie sehen die Organisationsstrukturen aus?
- Wer soll welche Unternehmensbereiche leiten?
- Ist ein reibungsloser Betriebsablauf gewährleistet (Vertretungsregelung)?
- Wie werden einzelne Positionen qualitativ und quantitativ besetzt?

Baustein 7: Gründerperson und Management

- Werden die vorgegebenen rechtlichen Voraussetzungen erfüllt?
- Besitzen Sie die fachliche Qualifikation und Branchenkenntnisse?
- Ist das benötigte kaufmännische Wissen vorhanden?
- Verfügen Sie über die persönliche Eignung zum Unternehmer?
- Befürwortet Ihre Familie die Idee zur beruflichen Selbstständigkeit?

Baustein 8: Realisierungsplan

Meilensteine

- Sind alle Bausteine/Ziele definiert?
- Stehen sie in einem richtigen Zeitablauf?
- Enthalten die Bausteine konkrete Aktivitäten?

Chancen und Risiken

- Welche grundlegenden Chancen und Risiken bestehen (Technologie, Gesetzesänderungen, Verhalten der Kunden und Wettbewerber)?
- Wie wahrscheinlich ist das Eintreten besonders von negativen Ereignissen?
- Welche Auswirkungen hat der „Schadensfall“ auf Zeitplan, Realisierung, Vermögensverhältnisse, Umsatz, Gewinn etc.?
- Wie könnte der günstigste (Best Case) und der ungünstigste Fall (Worst Case) aussehen?

5.

Planungs- rechnungen

5. Planungsrechnungen

Weitere wichtige Gründungsschritte sind die Planungsrechnungen. Mit Ihnen verfolgen Sie Ihre Ziele und den einzuschlagenden Weg. Etablierte Unternehmen führen ständig Planungsprozesse durch; sie sehen diese als eine lebensentscheidende Frage zur Unternehmenssicherung an. Um so notwendiger muss es für angehende Unternehmer sein, das Gründungsvorhaben rechnerisch zu erfassen. So entsteht aus groben Vorstellungen ein konkretes überschaubares Zahlenwerk.

Die schriftlichen Planungsrechnungen benötigen Sie auch bei Gesprächen mit Kapitalgebern (Geldinstitute, Bewilligungsstellen öffentlicher Fördermittel), denn dort müssen Sie ein detailliertes Gründungskonzept vorlegen.

Folgende Pläne sind zu erstellen:

- Investitions- und Finanzierungsplan
- Rentabilitätsplan
- Liquiditätsplan

Diese Planungen sollten sich nicht nur auf die Start- und Aufbauphase des Unternehmens erstrecken, sondern sie müssen ständig im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs als Steuerungs- bzw. Controllinginstrument fortgeführt werden. Ermitteln Sie Ihre individuellen Daten und stützen Sie sich nicht ausschließlich auf Branchenkenntzahlen.

Investitionsplan

Der Investitionsplan (auch Kapitalbedarfsplan genannt) bildet den für die Gründung benötigten Betrag ab. Wie viel Geld brauchen Sie für den Start? Geben Sie nicht der Versuchung nach, den Investitionsbedarf überschlägig zu schätzen, denn dies bringt Sie nicht weit. Wie in dieser Schrift schon mehrfach erwähnt, erleiden Gründer ohne stabile Planung schnell Schiffbruch. Aber auch Kapitalgeber geben sich nicht mit groben Schätzungen zufrieden.

Sie benötigen Geld

- zur Finanzierung des Anlagevermögens (Einrichtung, Geräte, Fahrzeuge)
- zur Anschaffung des ersten Waren- und/oder Materialbestandes
- als liquide Mittel für die Anlaufphase
- für einmalige Gründungskosten
- für den privaten Lebensunterhalt.

Das Anlagevermögen besteht aus Sachinvestitionen, die dem Unternehmen längerfristig zur Verfügung stehen. Die dafür erforderlichen Anschaffungskosten sind nach dem Einholen und Vergleichen von Angeboten relativ leicht zu beziffern.

Die Ermittlung der **Betriebsmittel**, des kurz- und mittelfristigen Investitionsbedarfs, ist erheblich schwieriger.

Hierbei ist zu ermitteln:

- Wie lange dauert die Anlaufphase?
- Wann decken die betrieblichen Einnahmen die Ausgaben?
- Welches Zahlungsziel haben Sie Ihren Kunden eingeräumt?
- Müssen monatliche Umsatzenschwankungen ausgeglichen werden?

Ihre Betriebskosten müssen Sie genau ermitteln und als Liquiditätsreserve mindestens in der Höhe für drei bis sechs Monate ansetzen. Unter den Gründungskosten fassen Sie alle Ausgaben zusammen, die in einem direkten Zusammenhang mit der Gründung stehen (Handelsregistergebühren, Eröffnungswerbung etc.). Gründer, die Dienstleistungstätigkeiten durchführen möchten, behaupten gelegentlich, keinen oder nur einen geringen Investitionsbedarf zu benötigen. Dies könnte ggf. noch auf Investitionen, nicht aber auf Anlaufkosten zutreffen.

Sind Ausgaben für die **private Lebens- und Haushaltsführung** nicht anderweitig sichergestellt, sollten Sie auch diese in den Investitionsbedarf einbeziehen. Die Höhe der sozialen Aufwendungen (Kranken- und Rentenversicherung) werden häufig unterschätzt, denn der Arbeitgeberanteil entfällt.

Investitionsplan

Alle Beträge ohne MwSt.		Euro
1.	Investitionen in das Anlagevermögen	
1.1.	Grundstück / Gebäude inkl. Nebenkosten	...
1.2.	Bau- bzw. Umbaumaßnahmen	...
1.3.	Maschinen, Geräte	...
1.4.	Einrichtungen/Büroaustattung	...
1.5.	Firmenfahrzeuge	...
1.6.	Patent-, Lizenz- oder Franchisegebühr	...
	Summe [1.]	...
2.	Investitionen in das Umlaufvermögen	
2.1.	Material- / Wareneinkauf (inkl. Hilfs- u. Betriebsstoffe)	...
	Summe [2.]	...
3.	Betriebsmittel (Kosten der Anlaufphase 3 – 6 Monate)	
3.1.	Personalkosten (inkl. Nebenkosten)	...
3.2.	Geschäftsführergehalt (nur GmbH)	...
3.3.	Miete + Nebenkosten	...
3.4.	Marketing / Werbung	...
3.5.	Kraftfahrzeugkosten	...
3.6.	Reisekosten	...
3.7.	Telefon, Fax, Internet	...
3.8.	Büromaterial	...
3.9.	Verpackung	...
3.10.	Reparatur / Instandhaltung	...
3.11.	Versicherungen (z. B. Haftpflicht)	...
3.12.	Beiträge	...
3.13.	Leasing	...
3.14.	Beratung / Buchführung	...
3.15.	Sonstige Aufwendungen	...
3.16.	Zinsaufwendungen	...
3.17.	ggf. Auftragsvorfinanzierung (z.B. Mehrwertsteuer)	...
	Summe [3.]	...
4.	Einmalige Gründungskosten	
4.1.	Beratungskosten / Aus- und Fortbildungskosten	...
4.2.	Anmeldung/Genehmigungen/Eintragung ins Handelsregister/Notar	...
4.3.	Kautionen	...
4.4.	Markteinführungskosten / Werbung	...
	Summe [4.]	...
5.	Aufwendungen priv. Lebensunterhalt (z. B. 3 Monate)	
5.1.	Einkommenssteuer	...
5.2.	Lebenshaltungskosten	...
5.3.	Miete/Finanzierung inkl. Nebenkosten	...
5.4.	Kranken-, Pflegeversicherung	...
5.5.	Altersvorsorge	...
5.6.	sonstige Versicherungen	...
5.7.	Tilgung der Kredite	...
5.8.	sonstige Verpflichtungen	...
5.9.	Rücklage (Krankheit, Urlaub, Anschaffungen)	...
	Summe [5.]	...
5.	Gesamter Investitionsbedarf [1. plus 2. plus 3. plus 4 plus 5]	...

Achtung: Auf Plausibilität mit dem Rentabilitätsplan und ggf. Liquiditätsplan achten!

Finanzierungsplan

Alle Beträge ohne MwSt.		Euro
1.	Eigenkapital	
1.1.	Barvermögen	...
1.2.	Sacheinlagen	...
1.3.	Öffentliche Zuschüsse	...
Summe [1.]		...
2.	Fremdkapital	
2.1.	Verwandtendarlehen	...
2.2.	Investitionskredit	...
2.3.	Betriebsmittelkredit	...
2.4.	Kontokorrentkredit	...
Summe [2.]		...
3.	Gesamte Finanzierung [1. plus 2.]	

Achtung: Auf Plausibilität mit dem Investitionsplan achten! Gesamte Finanzierung sollte mindestens deckungsgleich mit dem Investitionsbedarf sein!

Rentabilitätsplan oder die voraussichtliche Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Ziel der Gründung ist zweifelsfrei die Erzielung eines Gewinnes, von dem die private Lebensführung bestritten werden kann. Der Gewinn sollte über dem bisherigen Bruttoeinkommen liegen, da oftmals höhere soziale Aufwendungen anfallen können. Neben dem Gewinn müssen alle betrieblichen Kosten aus den Einnahmen gedeckt werden. Bitte beachten Sie, dass bei Kapitalgesellschaften der Unternehmerlohn aus dem Geschäftsführergehalt gezahlt wird. Für Händler, Handwerker und Produzenten ist der Wareneinsatz bzw. das Rohmaterial ein weiterer Planungsfaktor. Wenn auch diese Umsatz- und Gewinnprognose mit zahlreichen Unwägbarkeiten behaftet ist, so ist es doch erforderlich, die Daten realistisch einzuschätzen. Ihre Branchenkenntnisse spielen hier eine wesentliche Rolle.

Üblich sind zwei unterschiedliche Rechenwege:

1. Vom benötigten (oder gewünschten) Gewinn unter Hinzurechnung der vermutlichen betrieblichen Kosten und des Wareneinsatzes bestimmen Sie den erforderlichen Umsatz, auch Mindestumsatz oder Soll-Umsatz genannt.
2. Von einem vorgegebenen Umsatz errechnen Sie nach Abzug des Wareneinsatzes und der ermittelten Kosten den möglichen Gewinn.

Wir möchten Ihnen anhand der zuerst genannten Methode den Rentabilitätsplan erläutern:

Ermittlung des Mindestumsatzes

(„Sollumsatz“: Wie hoch muss der Umsatz sein?)

1. Schritt – Errechnen des Gewinnbedarfes

Ermitteln Sie die

- vermutlich anfallende Einkommenssteuer
- Lebenshaltungskosten
- Miete / Finanzierung inkl. Nebenkosten
- Kranken- und Pflegeversicherung
- Altersvorsorge
- sonstige Versicherungen
- Tilgung der Kredite
- sonstige Verpflichtungen
- Rücklage

Nach Addition der einzelnen Beträge steht eine Planungsgröße, das benötigte Betriebsergebnis, fest.

2. Schritt – Ermittlung der gewerblichen Kosten

Veranschlagen Sie Ihre betrieblichen Kosten in drei Abschnitten. Ermitteln Sie möglichst genau die Höhe sämtlicher Kosten einschließlich der kalkulatorischen Kosten (Abschreibung, die kalkulatorische Miete für Ihre eigengenutzten Räume etc.). Planen Sie insbesondere bei den Sachkosten großzügig unter Anrechnung ausreichender Reserven. Bei Neugründungen wird häufig die Höhe der Kosten unterschätzt oder es werden wichtige Kostenarten übersehen. Bauen Sie die Position „Unvorhergesehenes“ ein, dies gewährt ein gewisses Polster. Bei den Kostenarten ist zu unterscheiden zwischen fixen und variablen Kosten. Fixkosten fallen regelmäßig, unabhängig von der Kapazitätsauslastung an (Miete, Zinsen, Versicherungsprämien u.a.). Variable Kosten schwanken je nach Geschäftsauslastung.

3. Schritt – Ermittlung des Plan-Rohertrages und der Handelsspanne

Durch die Addition „Gewinn plus Kosten“ errechnen Händler den Rohertrag. Sofern Sie als Dienstleister gründen (also keinen Wareneinsatz benötigen) steht nun bereits Ihr „erforderlicher Planumsatz“ fest.

Bei der Gründung eines Handels- oder Handwerksunternehmens ist noch die individuelle Handelsspanne (Prozentsatz) anzusetzen. Neben den Besonderheiten der jeweiligen Branche ist diese Rechengröße von Ihren guten Einkaufsverbindungen, Ihren Rabattgewährungen an Kunden, von Sonderverkaufsaktionen aufgrund zu hoher Lagerbestände, von der Diebstahlsquote und anderen Faktoren abhängig.

So reicht die durchschnittliche Betriebshandelsspanne von 30 % beim Lebensmittelhandel über 48 % bei Damenoberbekleidung, 43 % beim Handel mit Elektrogeräten bis zu 51 % beim Blumeneinzelhandel. Informationen zu üblichen Handelsspannen finden Sie in der Richtsatzsammlung des Bundesministeriums für Finanzen.

4. Schritt – Berechnung des erforderlichen Umsatzes

Mittels eines Dreisatzes können angehende Händler den benötigten Umsatz errechnen. An einem Beispiel möchten wir dies verdeutlichen. (Der Einfachheit halber unterscheiden wir hier nicht zwischen fixen und variablen Kosten.)

Rechenbeispiel:

- | | |
|----------------|-------------|
| 1. Soll-Gewinn | 30.000 Euro |
| 2. Kosten | 40.000 Euro |

- | | |
|-------------------------------------|-------------|
| 3. Rohertrag
(Gewinn + Kosten) = | 70.000 Euro |
|-------------------------------------|-------------|

4. Handelsspanne z. B. 40 %

- | | |
|--|----------------|
| 5. $\frac{\text{Rohertrag} \times 100}{\text{Handelsspanne}} = \frac{70.000 \times 100}{40}$ | = 175.000 Euro |
|--|----------------|

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 6. Mindestumsatz: | 175.000 Euro netto |
|-------------------|--------------------|

Dies bedeutet, um einen vorgegebenen Gewinn von 30.000 Euro zu erzielen und Kosten von 40.000 Euro zu decken, ist bei einer Handelsspanne von 40 % (am Ende des Jahres) ein Nettoumsatz von 175.000 Euro erforderlich.

5. Schritt – Vom Soll-Umsatz zum Ist-Umsatz

Nun muss die wesentliche Frage beantwortet werden, ist dieser „Soll“-Umsatz auch realistisch. Branchenkenner – so z. B. im Einzelhandel – kön-

nen aufgrund der Erfahrungen und der ihnen bekannten Vergleichsdaten diese Frage leichter beantworten als weniger erfahrene Gründer.

Die Größe der Geschäftsräume, die Warenumsatzhäufigkeit einer Branche, die Wareneinsatzhöhe, Durchschnittsumsätze der Kunden (Einzelkauf) sind ebenso Entscheidungsfaktoren, wie die Ortsgröße, die Verkehrsanbindung, die Geschäftslage, der Branchenmix, die mögliche Über- oder Unterversorgung. Zudem sind der positive Bekanntheitsgrad der Gründerperson und der jeweilige persönliche Einsatz mit entscheidend für die Verwirklichung des angestrebten Umsatzes.

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

6. Schritt – Abschließende Planung

Nachdem Sie obige Planungsschritte vollzogen haben, gilt es, den quantitativen Geschäftsverlauf für die kommenden drei Jahre zu entwickeln.

Für die Aufstellung von Prognosen werden üblicherweise Rechnungen erstellt, die sich an den Grundannahmen „Optimismus“ und „Pessimismus“ orientieren.

Dienstleistungsbranchen

Auch Dienstleister (beratende Ingenieure etc.) sollten, ausgehend vom veranschlagten Honorar (Stundenbasis, Tagewerk oder Pauschalvergütung), ermitteln, ob die erforderlichen Einnahmen beim möglichen Auslastungsgrad der Arbeitszeit realistisch sind. Zu bedenken ist, ein Auslastungsgrad von mehr als 70 Prozent dürfte auch für die Zeit nach der Anlaufphase kaum auf Dauer möglich sein. Denn auch Ingenieure müssen akquirieren, Tagungen besuchen, Angebote schreiben, ohne dass diese Arbeiten mit Honorarvergütungen verbunden sind. Nach Auskunft der Branche beträgt die Auslastung oftmals nur 40 Prozent. Industrienahen Dienstleistern stehen erfahrungsgemäß maximal 250 Arbeitstage zur Verfügung. Im Regelfalle sind 10 bis 12 Tagewerke/ Person möglich, was bei 11 Monaten etwa 110 abrechenbare Tage sind.

Tipps:

- Planen Sie nach kaufmännischer Vorsicht: Einnahmen niedriger, Aufwendungen höher. Die Überschätzung der Erfolgswerte ist ein häufiger Fehler.
- Bauen Sie betriebswirtschaftliche Sicherungen für Unvorhergesehenes ein.
- Wegen mancher Unwägbarkeiten sollten positive und negative Szenarien erstellt werden.

Rentabilitätsplan

	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%
Alle Beträge ohne MwSt.						
1. Umsatzerlöse	...	100,00	...	100,00	...	100,00
2. Waren- / Materialeinsatz / Fremdleistung
3. Rohgewinn [1. minus 2.]
4. sonstige betriebliche Erträge (z. B. Miete)
5. Aufwendungen						
5.1. Personalkosten (inkl. Nebenkosten)
5.2. Geschäftsführergehalt (nur GmbH)
5.3. Miete + Nebenkosten
5.4. Marketing / Werbung
5.5. Kraftfahrzeugkosten
5.6. Reisekosten
5.7. Telefon, Fax, Internet
5.8. Büromaterial
5.9. Verpackung
5.10. Reparatur / Instandhaltung
5.11. Versicherungen (z. B. Haftpflicht)
5.12. Beiträge
5.13. Leasing
5.14. Beratung / Buchführung
5.15. Sonstige Aufwendungen
5.16. Zinsaufwendungen
5.17. Abschreibungen
5.18. Einmalige Gründungskosten
Summe Aufwendungen [5.]
6. Gewinn vor Steuern [3. plus 4. minus 5.]
7. Betriebliche Steuern						
8. Betriebsergebnis [6. minus 7.]						

Erforderliches Betriebsergebnis

	Euro
Alle Beträge ohne MwSt.	
→ Einkommensteuer	
→ Lebenshaltungskosten	
→ Miete / Finanzierung inkl. Nebenkosten	
→ Kranken- und Pflegeversicherung	
→ Altersvorsorge	
→ sonstige Versicherungen	
→ Tilgung der Kredite	
→ sonstige Verpflichtungen	
→ Rücklage (Krankheit, Urlaub, Anschaffungen)	
Summe	

Ermittlung des Stundenverrechnungssatzes im Handwerk

In den meisten Branchen des Handwerks ist es in der Regel üblich, die Preise mit Hilfe des so genannten Stundenverrechnungssatzes zu ermitteln. Bäcker und Fleischer z. B. verkaufen ihre Produkte nach Stückzahl und Gewicht und nicht nach geleisteten produktiven Stunden, sodass ihre Kalkulation auf dem Waren- und Materialeinsatz fußt. Kfz-Techniker, Haushaltsgeräte-Kundendienste, Heizungsbauer und andere „verkaufen“ produktive Stunden, sodass ihre Kalkulationsgrundlage der Fertigungslohn ist. Das sind die Stunden, die unmittelbar und direkt für einen Kundenauftrag benötigt werden. Alle betrieblichen Kosten sind deshalb auf die Stundenleistung umzulegen, gleich, ob es sich um die Lohn-Einzelkosten oder die allgemeinen Betriebskosten handelt. Nachfolgend wird ein Beispiel für die Ermittlung des Stundenverrechnungssatzes gegeben. Für Gründer sind Planzahlen einzusetzen, es sind die sich aus der zukünftigen Tätigkeit zu schätzenden oder schon bekannten Kosten heranzuziehen. Üblich ist es auch, einen Teil der allgemeinen Kosten über das Material zu verrechnen. Dies sind die von der Lagerhaltung abhängigen Aufwendungen.

I. Im Handwerk übliches Kalkulationsschema:

1. ____ Std. x ____ Std. – Verrechnungssatz (Meister und Gesellen)	____ Euro
2. + Material	____ Euro
+ ____ % Gemeinkosten auf Material	____ Euro
3. + Sondereinzelkosten (speziell für den Auftrag anfallende Kosten)	____ Euro
4. = Selbstkosten	____ Euro
5. + ____ % Gewinn und Wagnis	____ Euro
6. = Nettoangebotspreis	____ Euro
7. + ____ MwSt.	____ Euro
8. = Bruttoangebotspreis	____ Euro

II. (Plan-)Kosten im Unternehmen

1. Materialeinsatz	33.600	Euro
2. Lohn- und Gehaltskosten (einschl. Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, freiwillige Leistungen, Berufsgenossenschaft)	28.200	Euro
3. Hilfs- und Betriebsstoffe	600	Euro
4. Versicherungen	1.400	Euro
5. Gebühren, Beiträge	300	Euro
6. Steuer- und Rechtsberatung	1.800	Euro
7. Bürokosten	1.700	Euro
8. Miete	3.600	Euro
9. Leasing	1.100	Euro
10. Energiekosten	1.200	Euro
11. Zinsen und sonstige Kreditkosten	2.300	Euro
12. Reparaturen	800	Euro
13. Werkzeug	700	Euro
14. Werbung	2.500	Euro
15. Kfz-Kosten ohne AfA	3.700	Euro
16. Reise- und Bewirtungskosten	400	Euro
17. Fremdarbeiten	1.500	Euro
18. Steuern	700	Euro
19. Geringwertige Wirtschaftsgüter	900	Euro
20. Sonstige Kosten	1.200	Euro

Zwischensumme 88.200 Euro

21. Kalkulatorische Kosten		
a) Unternehmerlohn	36.000	Euro
b) Zinsen für das Eigenkapital	600	Euro
c) Abschreibung (Maschinen, Einrichtung, Kfz)	4.500	Euro
d) Wagnis (für z. B. Forderungsausfälle)	1.800	Euro

22. Gesamtkosten 131.100 Euro

III. Kosten, die über die produktiven, fakturierfähigen Stunden zu verrechnen sind:

Gesamtkosten (s. II.22.)	131.100	Euro
./. Materialkosten (II.1.)	33.600	Euro
./. Kosten, die üblicherweise in Form eines durchschnittlichen Zuschlagssatzes über das Material verrechnet werden (hier z. B. 20%)	6.720	Euro
./. Sondereinzelkosten (z. B. Fremdarbeit, II.17.)	1.500	Euro

zu verrechnende Kosten 89.280 Euro

IV. Ermittlung der jährlichen produktiven fakturierfähigen Stundenkapazität:

A. Berechnung der jährlichen Arbeitstage

Tage im Jahr	365
./. Samstage und Sonntage	104
./. Feiertage	10
./. Urlaubstage	30
./. sonstige tarifliche und gesetzliche Ausfalltage	3
./. Krankheitstage (durchschnittlich)	16
	<u>202</u>

B. Jährliche Kapazität in Stunden

Zahl der produktiv Beschäftigten 2

(einschließlich Inhaber mit produktivem Anteil)

$$\begin{array}{rclcl} \text{Arbeitstage} & \times & \text{Stunden} & \times & \text{Beschäftigte} & = & \text{Kapazität} \\ 202 & & \times 7,7 & & \times 2 & = & 3.111 \text{ Std.} \end{array}$$

C. Berechnung der jährlichen fakturierfähigen Stunden

$$\begin{array}{rclcl} \text{Stundenkapazität} & \times & \text{Korrekturfaktor} & = & \text{fakturierfähige Stunden} \\ 3.111 & & \times 0,9 & = & 2.800 \text{ Std.} \end{array}$$

(s. Anmerkung)

Anmerkung zu IV. C.:

Ein Korrekturfaktor ist deshalb erforderlich, da betriebsbedingt in den Anwesenheitsstunden auch unproduktive und somit nicht fakturierfähige Stunden mit enthalten sind.

Die fakturierfähigen produktiven Stunden lassen sich relativ genau auch durch die Auswertung vorhandener Tagesarbeitszettel ermitteln.

V. Berechnung des Stundenverrechnungssatzes:

$$\frac{\text{Über die Stunden zu verrechnende Kosten (s.III.)}}{\text{fakturierf. Std. (s. IV.C.)}} = \frac{89.280 \text{ Euro}}{2.800 \text{ Std.}} = 31,89 \text{ Euro}$$

Merke: Dieser Stundensatz beinhaltet keinen Gewinnanteil.
Der Gewinnzuschlag ist somit noch zu berücksichtigen.

Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung ist nicht zu verwechseln mit der Umsatz- und Gewinnplanung!

Denn ob Ihr Unternehmen, insbesondere während der Anlaufphase, über genügend „flüssige Mittel“ verfügt, ob es also „liquide“ ist, ist aus der Umsatz- und Rentabilitätsrechnung nicht zu ersehen. Deshalb erstellen Sie die Liquiditätsplanung.

Liquide sein bedeutet, die anfallenden Verbindlichkeiten fristgerecht zahlen zu können. Eine Beeinflussung der Liquidität erfolgt aus allen betrieblichen Bereichen: Einkauf, Produktion, Werbung, Vertrieb, Personalpolitik, Investitionsentscheidungen etc. Deshalb sind oftmals „artistische Leistungen“ zur Sicherstellung der Liquidität zu vollbringen, denn Einnahmen und Ausgaben sind nicht gleichbleibend über das Geschäftsjahr verteilt. So können zeitpunktbezogene Einnahmen teilweise erheblich unter den Ausgaben liegen.

Die Liquidität wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst:

Einnahmenseite:

- saisonale Schwankungen bei Umsätzen (Weihnachtsgeschäft, Sommerloch u. a.)
- Kunden werden längere Zahlungsfristen eingeräumt
- Kunden werden zu säumigen Zahlern

Ausgabenseite:

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

Wenn Sie anhand Ihres Liquiditätsplanes absehen können, dass die Ausgabenseite höher ist als die Einnahmenseite, sollten Sie entsprechende Vorkehrungen treffen. Deshalb gilt: **Achten Sie auf stetige Liquidität!** Finanzwirtschaftlich ideal ist, wenn die Liquidität aus der Rentabilität stammt. Dies sollte nach einer gewissen Anlaufzeit erreicht werden.

Beim Vergleich der Einzahlungen zu den Auszahlungen wird eine Über- oder Unterdeckung erkennbar. Diese übertragen Sie auf den nächsten Monat und führen dort die gleiche Rechnung durch.

Lassen Sie sich nicht durch kurzfristige Überdeckung zu überhöhten Privatentnahmen bzw. nicht notwendigen betrieblichen Anschaffungen verleiten. Diese Überdeckungen können als Reserve für spätere Fehlbeträge oder künftig entstehende Ausgaben (saisonale Schwankungen) zurückgestellt werden.

Maßnahmen bei drohender Unterdeckung

Einnahmen vorziehen:

- Rechnungen eher schreiben
- Kunden kein zu langes Zahlungsziel einräumen
- durch Skontogewährung zu schnellerer Bezahlung anreizen
- An- oder Teilzahlung vereinbaren
- eine entsprechende kurzfristige Kreditlinie bei Geldinstituten ausnutzen

Ausgaben aufschieben:

- längere Zahlungsziele mit Lieferanten vereinbaren
- Anschaffungen zurückstellen
- Zahlungen auf einen späteren Zeitraum verschieben (Vorsicht: Kreditwürdigkeit darf nicht leiden)

Liquiditätsplan

1. Geschäftsjahr

	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	1. Jahr
(alle Beträge ohne MwSt.)	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro
1. Einzahlungen													
1.1 Umsatzerlöse / Anzahlungen
1.2 sonstige betriebliche Erträge
1.3 a. o. Erträge (z. B. Zuschüsse)
1.4 Privateinlage, Gesellschaftereinlagen
1.5 Kredite / Fremdmittel
Verfügbare Mittel [1.]
2. Material / Waren / Fremdleistungen
3. Auszahlungen													
3.1 Personalkosten (inkl. Nebenkosten)
3.2 Geschäftsführergehalt (nur GmbH)
3.3 Miete + Nebenkosten
3.4 Marketing / Werbung
3.5 Kraftfahrzeugkosten
3.6 Reisekosten
3.7 Telefon, Fax, Internet
3.8 Büromaterial
3.9 Verpackung
3.10 Reparatur / Instandhaltung
3.11 Versicherungen (z. B. Haftpflicht)
3.12 Beiträge
3.13 Leasing
3.14 Beratung / Buchführung
3.15 Sonstige Aufwendungen
3.16 Zinsaufwendungen
3.17 Einmalige Gründungskosten
3.18 Betriebliche Steuern
3.19 Privatentnahme*
3.20 Tilgung
3.21 Private Steuern*
3.22 Investitionen
Gesamtausgaben [2.] + [3.]
4. Überschuss/Fehlbetrag [1.] - [2.] - [3.]
5. +/-Saldo Vormonat
6. Saldo

* nur bei Einzelunternehmen und GbR

6.

Finanzierung

6. Finanzierung

Nach der Ermittlung des Kapitalbedarfes taucht die Frage auf: Wie wird finanziert – woher kommt das Geld?

... zuerst einmal aus der eigenen Tasche, denn ohne Eigenkapital gestaltet sich der Sprung in die Selbstständigkeit zumindest als schwierig.

... vielleicht haben Sie auch Verwandte oder Freunde, die Ihnen finanziell helfen wollen.

... dann von Ihrer Bank oder Sparkasse (Kreditinstitut).

... und möglicherweise auch vom Staat.

Eigenkapital

Sie können Eigenkapital in Form von Ersparnissen etc. oder auch als Sacheinlagen einbringen. Sacheinlagen sind neben Gegenständen des Anlagevermögens (Maschinen, Einrichtungen, Fuhrpark etc.) auch immaterielle Güter (Patente oder andere Rechte). Insbesondere in der Gründungspraxis stellt die Bewertung der Sacheinlagen oftmals ein größeres Problem dar. Ggf. ist ein Sachverständiger hinzuzuziehen, der ein Gutachten erstellt, das unter Umständen kostspielig ist (bei GmbH- Gründung). Gründer bewerten Sacheinlagen im Regelfall höher als Kreditinstitut, öffentliche Bewilligungsstellen, mögliche Gesellschafter etc. Die angemessene Höhe des Eigenkapitals stellen wir im Abschnitt „Finanzierungsgrundsätze“ dar.

Beteiligung

Soweit Ihr Eigenkapital nicht ausreicht, sollten Sie überprüfen, ob sich möglicherweise Verwandte und andere Personen am künftigen Unternehmen mit haftendem Kapital beteiligen bzw. ob diese Teilhaber Ihnen Wagniskapital zur Verfügung stellen. Auch über Kapitalbeteiligungsgesellschaften ist eine Finanzierung möglich. Derartige Gesellschaften stellen Unternehmen Eigenmittel zur Verfügung. Sie beteiligen sich jedoch nur für eine bestimmte Zeit – in der Regel zehn Jahre – an einem Unternehmen. Während der Laufzeit ist das eingebrachte Kapital nach einem festen Satz zu verzinsen und / oder es wird ein Beteiligungsentgelt bzw. eine Beteiligung der Gesellschaft am Gewinn vereinbart. Die jeweiligen Bedingungen müssen Sie vorher jedoch genau überprüfen. Diese Kapitalbeteiligungsgesellschaften werden von Kreditinstituten, aber auch von privaten Investoren getragen.

Investitionskredite der Kreditinstitute

Eigenkapital etc. reicht nach unseren Beobachtungen nur in den seltensten Fällen aus. Deshalb ist der Kapitalbedarf mittels Fremdkapital aufzustocken. Darlehen der Kreditinstitute dienen der Finanzierung des Anlagevermögens, sie werden mittelfristig (vier Jahre) bis langfristig (20 Jahre) gewährt. Sie sind „banküblich“ abzusichern und können zu festen oder zu variablen Zinssätzen ausgezahlt werden. Gelegentlich können Sie befristete Tilgungsaussetzung in der Gründungsphase vereinbaren.

Finanzierungsgrundsätze

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

Goldene Bilanzregel

Das Anlagevermögen sowie das dauernd gebundene Umlaufvermögen (z.B. eiserner Warenbestand) sollten durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt werden. Das restliche Umlaufvermögen kann mit kurzfristigem Fremdkapital finanziert werden. Dafür ist der Kontokorrentkredit gebräuchlich. Ein Kontokorrentkredit ist verhältnismäßig teuer. Mit ihm sollten auf keinen Fall Anlagegegenstände finanziert werden. Die

Tilgungsdauer (Fristigkeit) des von einem Unternehmen aufgenommenen Kapitals soll sich mit der Lebensdauer (Fristigkeit) des Wirtschaftsgutes decken.

Das heißt,

→ für langfristige Kapitalbindung – langfristiges Geld.

→ für kurzfristige Kapitalbindung – kurzfristiges Geld.

Das Kreditgespräch

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

→ Sprechen Sie möglichst früh bei Ihrer Bank/Sparkasse vor.

→ Durch offene Gespräche verschaffen Sie sich Vertrauen.

→ Sprechen Sie auch negative Entwicklungen an.

Das Kreditinstitut stellt diese früher oder später sowieso fest.

Dann könnte das Vertrauensverhältnis schon beeinträchtigt sein.

Bereiten Sie sich sorgfältig vor. Gut vorbereitete und aussagefähige Unterlagen dürften Ihnen bei den Verhandlungen Pluspunkte bringen.

Damit verkürzen Sie auch die Zeit zwischen dem Kreditantrag und der Kreditbewilligung.

Kreditunterlagen

Für das Finanzierungsgespräch mit den Kreditinstituten der GründerRegion werden folgende Unterlagen benötigt:

→ Angaben zur Gründerperson

→ Kaufmännische und fachliche Kenntnisse und Erfahrungen in Form eines Lebenslaufes / beruflichen Werdeganges

→ Unternehmensbeschreibung/-konzept (siehe Thema „Projektbeschreibung“) der Einsatzfaktoren

→ Planungsrechnungen/Prognosen (nähere Informationen unter dem Kapitel)

→ Kapitalbedarfsplan

→ Umsatz- und Rentabilitätsberechnungen

→ bei Geschäftsübernahmen Bilanzen der vergangenen drei bis fünf Jahre sowie ein aktueller Status

→ Vermögensübersicht/-nachweise

Erstellen Sie Unterlagen nach dem kaufmännischen Prinzip „wahr und klar“, übertreiben Sie nicht!

Vor Abschluss des Kreditvertrages überprüfen Sie auch im eigenen Interesse die Kreditnebenkosten, denn die Kosten eines Kredites bestehen nicht nur aus den Zinsen. Insgesamt vergleichen Sie

→ den Zinssatz, den Auszahlungskurs

→ die Laufzeit des Darlehens

→ die Ratenhäufigkeit, die Ratenfälligkeit (wegen der Liquidität)

→ Welche Nebenkosten berechnet die Bank sonst noch?

→ Bereitstellungsinsen/Provisionen

→ Bearbeitungsgebühren, Kontoführungskosten, Stornokosten

Die Kreditprüfung durch das Kreditinstitut Ihre Bank oder Sparkasse erfolgt unter folgenden Gesichtspunkten:

→ Wer ist der Kreditnehmer?

→ Welche natürliche Person, welche Firma haftet?

→ Was produziert/vertriebt das Unternehmen?

→ Wie ist die Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers (persönliche und charakterliche Eigenschaften, unternehmerische Qualifikationen)?

→ Höhe des Eigenkapitals?

→ Benötigter Kredit?

- Bisherige Kontoführung (Geldbewegungen, Zahlungsmoral, etc.)?
- Bei Betriebsübernahmen: bisherige unternehmerische Entwicklung, Jahresabschlussunterlagen
- Auswertung der Umsatz- und Rentabilitätsvorausberechnungen

Sicherheiten

Fremdmittel wie Hausbankdarlehen und öffentliche Fördermittel sind im Regelfall „banküblich“ abzusichern. Dies bedeutet, in der Mehrzahl der Fälle ist auch das Privatvermögen als eigene Sicherungsmöglichkeit einzusetzen. Eine Risikobeschränkung gegenüber dem Geldinstitut ist kaum möglich. Gründer vertreten häufig die Auffassung, durch die Wahl einer GmbH oder Limited, könnte eine Reduzierung des Risikos erreicht werden, da sich die persönliche Haftung gegenüber der Bank nur auf die Höhe der Einlage beschränke. Solche Haftungsbeschränkungen erkennen Kreditinstitute nicht an. Sie verlangen durchgängig die vollständige persönliche Haftung des Gründers und gegebenenfalls des Ehegatten. Kreditinstitute erwarten die volle Identifikation des Gründers mit seinem Vorhaben, d.h. unter Umständen auch mit dem Einsatz seines Vermögens.

Was erkennen Banken als Sicherheiten an?

Allgemein gesagt, die angebotenen Sicherheiten müssen für „den Fall des Falles“ einen Marktwert besitzen und verfügbar sein. Unter diesen Gesichtspunkten können Sie dem Kreditgeber z.B.

- Grundschulden, Wertpapiere, private Lebensversicherungen (mit entsprechendem Rückkaufwert), aber auch
- Maschinen, Fahrzeuge und ggf. Warenbestände und Warenforderungen anbieten.

Akzeptiert das Kreditinstitut dies nicht, bzw. reicht dies nicht aus, dürfte die Mitverpflichtung eines Dritten – also eines Bürgen – erforderlich werden. Bürgen werden wie Kreditnehmer gestellt und müssen nach der ersten Aufforderung der Bank zahlen. Auch Bürgen müssen ihre Einkommens- und Vermögensverhältnisse offen legen. Eine weitere Möglichkeit der Besicherung besteht durch die Beantragung einer Ausfallbürgschaft durch die Bürgschaftsbank NRW GmbH.

Wie Banken Sicherheiten bewerten

Die nachfolgenden Beleihungsgrenzen sind Orientierungswerte und verhandelbar, da es weder gesetzliche Vorschriften noch einheitliche Richtlinien für die Bewertung von Kreditsicherheiten gibt – außer bei Hypothekenbanken und Versicherungen.

Bankübliche Sicherheiten sind beispielsweise:

Grundstücke	60 bis 80 % des Verkehrswertes
Bankguthaben	100 % des Nennwertes
Lebensversicherungen	100 % des Rückkaufwertes
.....	abzüglich Kapitalertragssteuer

Wertpapiere

Bundesschatzbriefe	80 % des Nennwertes
Schuldverschreibungen öffentlicher Stellen	80 % des Kurswertes
sonstige Schuldverschreibungen	60 bis 80 % des Kurswertes
Aktien	50 bis 60 % des Kurswertes
Aktienfonds	60 % des Kurswertes
Rentenfonds	70 % des Rücknahmepreises
Zertifikate offener Immobilienfonds ...	80 % des Kurswertes

Edelmetalle bis zu 70 % des Metallwertes

Bürgschaften

der Bürgschaftsbank NRW	100 % des Bürgschaftsbetrages
von fremden Dritten	je nach Bonität
von Ehepartnern	je nach Bonität

Akzeptiert werden auch :

Maschinen- u. Geschäftsausstattung ..	30 bis 50 % des Zeitwertes
Autos	bis zu 60 % des Zeitwertes

Zusätzlich berücksichtigt werden manchmal auch folgende „Not“-Sicherheiten:

Kundenforderungen

gegen die öffentliche Hand	90 % des Forderungsbetrages
gegen sonstige Kunden	20 bis 80 % des Forderungsbetrages
Steuererstattungsansprüche	100 % des Erstattungsanspruches

Warenlager	10 bis 50 % der Einstandspreise
Ladeneinrichtung	10 bis 40 % des Zeitwertes

Quelle: GründerZeiten, Heft Nr. 27, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

7.

Öffentliche Förderung

7. Öffentliche Förderung

Kleine und mittlere Unternehmen leisten einen entscheidenden Beitrag zur wirtschaftlichen und strukturellen Entwicklung. Sie reagieren schnell auf neue technische und wirtschaftliche Veränderungen. Gerade in konjunkturschwachen Zeiten erweist sich der Mittelstand mit seiner Vielzahl kleiner und mittlerer Betriebe auf dem Arbeitsmarkt immer wieder als stabilisierender Faktor. Der Staat unterstützt deshalb die Gründung kleinerer und mittlerer Unternehmen durch die Bereitstellung von Finanzierungshilfen. Die Gründungsförderung ist in erster Linie eine personenbezogene Förderung. Der Gründer soll durch die staatliche Hilfe in die Lage versetzt werden, eine tragfähige Existenz zu gründen. Die Finanzhilfen können beantragt werden zur:

- Gründung oder Festigung einer Selbstständigkeit.
- Übernahme eines bestehenden Betriebes.
- Übernahme einer tätigen Beteiligung mit Geschäftsführungsbefugnis.

Mittels langfristiger günstiger Festzinsdarlehen und durch die auf die Anfangsjahre befristete Tilgungsaussetzung wird dem Gründer die Planung für die Anlaufphase erleichtert, die Liquidität geschont und damit die unternehmerischen Lebenschancen erhöht. Öffentliche Gründerkredite werden vom Land NRW sowie vom Bund bereitgestellt. Mit der Umsetzung ist die NRW.BANK und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) beauftragt. Für die Bewilligung dieser Mittel sind einige Voraussetzungen zu erfüllen.

Die wichtigsten Bestimmungen:

- Der Gründer muss über die erforderliche Qualifikation verfügen.
- Mit der Durchführung des Vorhabens darf vor der Antragstellung noch nicht begonnen sein.
- In angemessenem Umfang sollte sich der Antragsteller mit Eigenmitteln an der Finanzierung beteiligen.
- Die Gesamtfinanzierung des Projektes muss gesichert sein.
- Die öffentlichen Mittel dürfen nur für den festgelegten Zweck verwendet werden.
- Die Anträge sind auf bestimmten Formvordrucken bei der Hausbank zu stellen.
- Das Vorhaben muss auf Dauer eine tragfähige Vollexistenz erwarten lassen.

Diese Kredite sind im Regelfall banküblich abzusichern. Soweit Sicherheiten nicht im erforderlichen Umfang vorhanden sind, kann die Übernahme einer Ausfallbürgschaft bei der Bürgschaftsbank NRW beantragt werden. Ein Rechtsanspruch auf die Gewährung öffentlicher Finanzierungshilfen besteht nicht. Neben der personenbezogenen Gründungsförderung gibt es eine Vielzahl weiterer öffentlicher Förderprogramme, die zusätzlich – falls eine Kumulierung nicht ausgeschlossen ist – oder alternativ beantragt werden können. Hierbei spielen weitere Kriterien für eine Förderungsfähigkeit des Vorhabens eine Rolle, wie z. B.

- Standort des Betriebes (Regionalförderung in strukturschwachen Gebieten).
- Branchenzugehörigkeit.
- Höhe der Investitionen.
- Gründungsprojekt (z.B. Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren).
- Schaffung von Arbeitsplätzen.

Aufgrund von vielfältigen und zum Teil komplexen Fördervoraussetzungen ist es in der Regel notwendig, jedes Gründungsprojekt zu untersuchen. Hierbei sind die Beratungseinrichtungen der GründerRegion behilflich.

Für einen ersten Überblick empfehlen sich folgende Internetseiten:

NRW.BANK: www.nrwbank.de

KfW: www.kfw.de

Bürgschaftsbank NRW: www.bb-nrw.de



8.

Die technologie- orientierte Unternehmens- gründung

8. Die technologieorientierte Unternehmensgründung

Gründer, die sich mit der Entwicklung eines technologisch neuartigen Produktes oder Verfahrens selbstständig machen wollen, müssen im Vergleich zu anderen Gründungsvorhaben bei der Vorbereitung zusätzliche Aspekte berücksichtigen:

- immer kürzere Innovationszyklen / Trends am Markt
- lange Vorlaufzeiten für Forschung und Entwicklung (F&E)
- dadurch bedingt kaum Umsatzerlöse in der Anfangsphase
- es sind mehr spezielle Auflagen zu erfüllen (z. B. bei biologischen oder medizinischen Produkten wie nach dem Medizinproduktegesetz, klinische Zulassungen, Sicherheitsstandards bei technischen Gebrauchsgegenständen etc.)
- in der Regel hoher Kapitalbedarf von mehreren 100.000 Euro bis mehrere Millionen Euro mit mehreren Finanzierungsphasen
- besondere Fragestellungen zu Schutzrechten müssen im Vorfeld geklärt und juristisch geregelt werden
- schwer kalkulierbare Marktsituation
- hohes technisches und wirtschaftliches Risiko – demgegenüber bei erfolgreicher Produktentwicklung aber auch besondere Erfolgchancen

Aus diesen Gründen bedarf eine TOU-Gründung einer besonders intensiven und sorgfältigen Vorbereitung. Dadurch ist die Zeitspanne zwischen der Ideenphase und dem Start größer als bei anderen Gründungsvorhaben, die die Gründer in ihrer Finanzplanung entsprechend berücksichtigen müssen. Um den hohen Kapitalbedarf zu decken, müssen sich TOU häufig um Beteiligungskapital und Fremdkapital bemühen. Dafür ist grundsätzlich ein sogenannter VC-fähiger Businessplan erforderlich. Neben den Finanzplänen, die einen Planungszeitraum von fünf bis sieben Jahren umfassen sollten, sind vor allem bei der Projektbeschreibung eine Vielzahl zusätzlicher Aspekte zu beachten.

a) Die Idee, das Produkt

- das innovative Produkt/Verfahren (Kunden kaufen keine (technischen) Ideen, sie kaufen Produkte als Lösung eines Problems!)
- Konstruktions- und Verfahrensmerkmale, Innovationsgrad
- Digitalisierungsgrad
- Stand der Technik (im In- und Ausland)
- konkurrierende Produkte oder Verfahren, Substitutionen
- Unterschiede zu bestehenden Technologien, neue und veränderte Eigenschaften und Funktionen und der daraus folgende Zusatznutzen für die Kundenzielgruppe
- neue Verwendungsbereiche bzw. Anwendungen
- bisherige Vorarbeiten, Prototypentwicklung
- technisches Risiko (insbesondere in der F&E-Phase)
- noch geplante F&E-Aktivitäten (inkl. Finanz- und Zeitplan)
- Schutzrechtsituation (Patente, Lizenzen, Marken, ...)
- die absehbare oder denkbare Entwicklung der Technik in den kommenden Jahren (Produktlebenszyklus)
- Zusammenarbeit mit den Forschungseinrichtungen
- fachliche und rechtliche Sicherung des Innovationsvorsprungs (Innovation als permanenter Prozess)
- juristisch-rechtliche Besonderheiten und „Fallstricke“ (z. B. Beteiligungsverträge mit Exit-Optionen, Lizenzverträge, Patentportfolios, Kooperationsverträge im Bereich F&E)

b) Kundennutzen

- Nutzen für die Zielgruppe (Alleinstellungsmerkmal bzw. Kaufargument)
- Kosten- und/oder Zeiteinsparung
- Verbesserung der Marktchancen
- Umweltschutz, Ressourceneffizienz

- Qualitätssteigerung, z.B. durch ergänzende Services etc.
- verbesserte Prozesse, z. B. Zusammenfassung von Fertigungsstufen
- Anwendungsmöglichkeiten und Vorteile für potenzielle Abnehmer der innovativen Leistungen

c) Branche und Markt

- mögliches Marktvolumen des neuen Produktes (mengenmäßiges und branchenbezogenes Marktpotenzial, mögliche Umsatzmengen, mögliche Marktanteile, geographischer Markt, typische Gesetzmäßigkeiten des jeweiligen technologischen Marktes)
- Marketing- und Vertriebsstrategien für den Markteintritt des neuen Produktes
- Vertriebsinstrumente und -wege (zumeist nicht die klassischen Instrumente)
- geplantes Angebotsprogramm Produkt/Dienstleistungssortiment im Überblick
- spätere Phase: geplante Erweiterungen des Produktportfolios
- besondere Markthemmnisse, ungeschriebene Marktgesetze

d) Das Team:

- Gründerteam (ideal ist ein interdisziplinäres Team bestehend aus technologischen Fachleuten und erfahrenen betriebswirtschaftlichen Managern)
- vorhandene Expertise (technologische, unternehmerische Projekterfahrungen, frühere Tätigkeiten)
- Erfahrene Manager einzubinden bringt oft den Quantensprung, das Wachstum und multiplikative Netzwerkpartner
- technologischer oder betriebswirtschaftlicher Beirat

Ein sehr typisches Merkmal bei den TOU-Gründungen ist die technisch überlagerte Betrachtungsweise des Gründungsvorhabens. Neben diesem Aspekt müssen in dem Gründungskonzept alle unternehmerischen Komponenten berücksichtigt werden, damit die Verwertung einer innovativen Idee nicht nur als Forschungsergebnis stehen bleibt, sondern auch als ein problemlösendes und nutzenbringendes Produkt vermarktungsfähig wird, dessen Herstellung und Vertrieb auch wirtschaftlich tragfähig ist. In diesem Zusammenhang ist die Bedeutung der Vermarktungs- und Vertriebsstrategie und evtl. eine strategische Partnerschaft sehr wichtig.

Das Thema „Digitalisierung“ ist für Gründer sehr wichtig. Wenn nicht die eigene Idee auf digitale Lösungen basiert, sollten trotzdem digitale Anwendungen, die beispielsweise einen Zusatznutzen bringen, involviert werden. Im Zeitalter von Digitalisierung ist leider auch der Missbrauch, z. B. durch sogenannte Hacker, gestiegen. Da es sich bei technologischen Produkten meistens auch um innovative Lösungen handelt, sollten sensible Daten im Unternehmen durch gute IT-Sicherheitslösungen nach außen geschützt werden. Dafür stehen auch Förderprogramme für Gründer sowie Bestandsunternehmen zur Verfügung.

Neben diesen Aspekten ist die Standortfrage oft nicht leicht zu lösen. Zur Unterstützung von jungen TOU wurde in der GründerRegion Aachen ein flächendeckendes Netzwerk von 14 Gründer- und Technologiezentren aufgebaut, die den besonderen Bedarf wie Labor- und Reinräume, Fertigungshallen etc. abdecken, um den Start zu erleichtern. Die Partner der GründerRegion Aachen betreuen innovative Gründungsprojekte von der Idee bis hin zur Konzepterstellung, dem Schutz der Ideen (Patente, Marken, Gebrauchsmuster) und der Vermittlung von Fördermitteln, Venture Capital und Business Angel-Investments. Die persönliche Beratung wird ergänzt durch ein umfangreiches Seminar- und Weiterbildungsprogramm für in Gründung befindliche und bestehende TOU. Nach der Gründung steht den jungen TOU ein Netzwerk aus erfolgreichen Managern und Beratern zur Verfügung. Diese geben Erfahrungen direkt an die jungen Start-ups weiter. So können Wachstumshemmnisse frühzeitig identifiziert und überwunden werden.

9.

Die Geschäfts- übernahme

9. Die Geschäftsübernahme

Geschäftsübernahme – betriebswirtschaftliche Aspekte

Um sich selbstständig zu machen, muss nicht immer ein völlig neues Unternehmen errichtet werden. Auch durch

- den Erwerb eines bestehenden Unternehmens oder
 - eine tätige Beteiligung
- können Sie sich selbstständig machen. Diese Möglichkeiten dürften den Schritt in die Selbstständigkeit erleichtern, denn Geschäftsbeziehungen sind schon vorhanden. Die Übernahme eines Unternehmens bietet sich dann an, wenn ein Unternehmer über keinen Nachfolger verfügt. Derartige Unternehmen werden auch in der IHK-Unternehmensbörse und im Übergabecenter der Handwerkskammer angeboten.

Prüfung des Unternehmens

Wenn ein Unternehmen keinen Gewinn erwirtschaftet und/oder hohe Schulden hat, kann die Übernahme eines bestehenden Geschäftes auch gefährlich sein. Darum müssen zur Übernahme angebotene Unternehmen „unter die Lupe“ genommen werden. Prüfen Sie z. B.

- die allgemeine bisherige Unternehmensentwicklung
- das Produkt/den Unternehmensgegenstand:
 - Qualitätsanforderungen, Preis
- Wettbewerbsfähigkeit
- künftige Unternehmensentwicklungen: Sortimentsveränderungen
- Patente/Lizenzen, laufende Forschung
- wie Lieferanten, Kunden und Wettbewerber auf den Wechsel reagieren könnten
- die Entwicklung des Umsatzes, des Rohertrages (bzw. des Deckungsbeitrages), der Kosten und des Gewinnes in den vergangenen fünf (mindestens drei) Jahren
- die Gewinnerwartung wegen der geänderten Geschäftspolitik oder der Tatsache höherer Kosten (Neuentwicklungen, neue Investitionen etc.)
- welche Vermögenspositionen (Anzahl, Alter, Zustand etc.) zu übernehmen und wie sie zu bewerten sind
- welche zusätzlichen Investitionen bzw. Ersatzbeschaffungen erforderlich werden
- welches Personal (Anzahl, Positionen, Qualifikationen u. a.) vorhanden ist, ob es „treu bleibt“ oder z. B. zum Wettbewerber abwandern könnte

Bewertung des Unternehmens

Für die Ermittlung des Unternehmenswertes gibt es die unterschiedlichsten Methoden. Diese berücksichtigen entweder den Ertragswert (Wert zukünftiger Erträge) bzw. den Substanzwert (Wert des Anlagevermögens und des Warenbestandes) oder enthalten Mischformen dieser Bewertungsgrundlagen. Inzwischen wird in der Praxis und auch bei den öffentlichen Kreditprogrammen die Angemessenheit des Übernahmepreises hauptsächlich nach der Ertragswertmethode beurteilt. In der Praxis gilt jedoch: Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Häufig sind Unternehmer, die ihren kleinen oder mittleren Betrieb verkaufen, der Meinung, Gebäude sowie das Unternehmen garantieren eine Altersversorgung. Damit bringen die Verkäufer in die Verhandlungen Vorstellungen hinein, die oft überhöht sind. Als Gründer können Sie es sich jedoch im Regelfall nicht leisten, zu viel für ein Unternehmen zu zahlen. Bewertungen können z.B. von Steuerberatern, Sachverständigen oder bei Handwerksbetrieben durch die Handwerkskammer durchgeführt werden.

Ertragswertverfahren

Für den Jungunternehmer steht die tragfähige wirtschaftliche Existenz im Vordergrund. Deshalb sollte an erster Stelle der künftige Ertragswert eines Unternehmens ermittelt werden. Dieser wird in der Literatur jedoch unterschiedlich definiert. Nach zurzeit herrschender Auffassung beruht die Ertragswertmethode auf einer Kapitalisierung künftiger Gewinne oder auf der Verwendung individueller Branchenmultiplikatoren.

Bei beiden Verfahren ist jedoch nicht der in einer (voraussichtlichen) Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Ertrag maßgebend, sondern der um außerordentliche Aufwendungen und Erträge sowie um den kalkulatorischen Unternehmerlohn bereinigte Gewinn der vergangenen drei Jahre.

Die Vorgehensweise bei der Ertragswertermittlung soll an nachfolgendem Beispiel eines Einzelunternehmens verdeutlicht werden:

	1. Jahr (in Euro)	2. Jahr (in Euro)	3. Jahr (in Euro)
Gewinn vor Steuern	70.000	80.000	100.000
- angemessenes Unternehmergehalt	60.000	60.000	60.000
+/- außerordentliches Ergebnis	0	+20.000	-20.000
korrigierter Gewinn vor Steuern und Zinsen	10.000	40.000	20.000
Gewichtung	x 1	x 2	x 3
	<u>10.000 +</u>	<u>80.000 +</u>	<u>60.000</u>
		6	
durchschnittlicher vorläufiger Gewinn	= 25.000 Euro		

Um den Unternehmenswert zu erhalten, wird das durchschnittliche vorläufige Ergebnis mit einem branchenspezifischen Multiplikator, welcher sich bei kleinen Unternehmen in der Regel zwischen 3 und 7 bewegt, multipliziert. Für das o.g. Beispiel lässt sich demnach für den Ertragswert eine Spanne zwischen 75.000 Euro bis 175.000 Euro errechnen.

Substanzwertverfahren

Wenn anhand der Ertragswertmethode eine Wertermittlung nicht möglich ist, da z.B. der angemessene Unternehmerlohn den erwirtschafteten Gewinn aufbraucht, kann auf das Substanzwertverfahren zurückgegriffen werden. Der Substanzwert ergibt sich aus der Addition aller Wirtschaftsgüter des Anlage- und Umlaufvermögens. Anzusetzen für das Betriebsvermögen ist der Verkehrswert nach marktüblichen Preisen.

Fazit

Letztendlich stellt der ermittelte Unternehmenswert lediglich eine Verhandlungsbasis für den möglichen Übernahmepreis dar.

Geschäftsübernahme – rechtliche Aspekte

Die Geschäftsübernahme hat gegenüber der Neugründung in aller Regel den Vorteil geringerer Unsicherheiten und Geschäftsrisiken. Andererseits sind bei ihr Haftungsfragen zu berücksichtigen, wenn der Betriebserwerber kraft Gesetzes neben dem Veräußerer für Altschulden aufkommen muss. Besonderheiten gelten bei Beteiligung an einem Unternehmen/einer Gesellschaft. Möglichkeiten der Betriebsübernahme sind:

- Unternehmenskauf
- Mischform: Kauf/Miete
- Pachtvertrag über ein Unternehmen
- Beteiligung an einem Unternehmen.

Der Unternehmenskauf bietet sich an bei dem Erwerb eines Unternehmens „mit allen Aktiva und Passiva“, d. h. mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen (laufende Verträge) und Verbindlichkeiten. Er kommt aber ebenso in Betracht bei Erwerb eines Teilbetriebes und von Anteilen an Gesellschaften, wie GmbH, GbR oder KG oder bei Eintritt in eine Einzelfirma (dazu unten mehr). Damit der Unternehmenskauf wirksam wird, müssen Veräußerer und Erwerber einen Kaufvertrag schließen. Gesetzlich ist hierfür zwar keine Schriftform vorgeschrieben, jedoch empfiehlt sie sich dringend zu Beweis Zwecken und um Streitigkeiten zu vermeiden. Standardvertragsmuster können z. B. bei der IHK und der HWK angefordert werden. Eine besondere, notarielle Form ist nur bei der Übertragung von Grundstücken und bei dem Erwerb von GmbH-Geschäftsanteilen vorgeschrieben.

Inhalt des Kaufvertrages:

Der Kaufvertrag muss eine vollzählige Aufstellung aller Gegenstände enthalten. Dazu ist regelmäßig eine körperliche Bestandsaufnahme (Inventur) angebracht. Auch alle offenen Forderungen und Verbindlichkeiten sind vollzählig am Übertragungssstichtag aufzulisten. Außerdem muss der Kaufvertrag ferner Regelungen etwa zu Patenten, Warenzeichen, sonstigen gewerblichen Schutzrechten und zu Versicherungen enthalten. Schließlich ist auch an etwaige Wettbewerbsverbote zu denken. Das heißt, ob der Verkäufer direkt oder indirekt gleichartige Aktivitäten am Ort oder in der Region neu aufnehmen darf. Auch über die Namensfortführung müssen sich die Parteien verständigen. Diese ist allerdings nur möglich bei im Handelsregister eingetragenen Firmen. Wesentlich ist auch die Personalfrage. Sofern der Erwerber Personal nicht mit übernehmen will, sollte vorher der Veräußerer die Sache regeln. Andernfalls geht das Arbeitsverhältnis automatisch mit allen Rechten und Pflichten auf den Erwerber über (§ 613a BGB). Vom Unternehmenskauf zu unterscheiden ist der Abschluss eines Mietvertrages über die vom Vorinhaber genutzten Geschäftsräume. Hierzu wäre ein Anschlussmietvertrag mit dem Vermieter abzuschließen. Sofern Einrichtungsgegenstände übernommen werden, wären diese gegenüber dem Vorinhaber abzulösen.

Pachtvertrag:

Nicht selten wird ein Unternehmen für eine Übergangszeit, vielleicht um den Generationenwechsel vorzubereiten, nur verpachtet. Im Unterschied zum Kaufvertrag erfolgt keine Übereignung des Unternehmens, sondern der Pächter erhält nur ein Nutzungsrecht. Das wirkt sich aus auf das Anlagevermögen, das nicht übertragen wird aber eventuell der Warenbestand. **Typisches Beispiel:** Pacht einer eingerichteten Gaststätte. Statt eines Kaufpreises sind deshalb nur regelmäßige (monatliche) Pachtzahlungen fällig, allerdings in den verschiedensten Spielarten. Es kommen fixe Beträge, aber auch umsatz- oder gewinnabhängige Zahlungen in Betracht. Auch finden sich häufig Anpassungsklauseln an Lebenshaltungskostenindices. Der Erfolg und Gewinn aus dem Unternehmen gehört dagegen allein dem Pächter.

Inhalt des Pachtvertrages:

In den Pachtvertrag gehört eine genaue Beschreibung von Nutzungsrecht und Nutzungsdauer, ferner Festlegungen darüber, wer für den Unterhalt etwa des Gebäudes, der Maschinen oder der Geschäftseinrichtungen aufzukommen hat.

Name:

Sofern der Verpächter eine Handelsregisterfirma betreibt (vgl. unten), kann der Pächter den Namen mit Einwilligung des Verpächters unverändert oder mit Nachfolgezusatz („Inhaber...“) weiterführen.

Eintritt in Einzelunternehmen, -firma/Erwerb einer Beteiligung

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

- a) Bei Eintritt in ein bisher selbstständig geführtes Einzelunternehmen wird dies automatisch zu einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Hierzu sollte nach Möglichkeit ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag abgeschlossen werden. Bei Eintritt in eine im Handelsregister eingetragene Einzelfirma ändert sich ebenfalls die Rechtsform, und zwar entweder in eine OHG oder KG (vergleiche Thema „Rechtsformen“). Zu einer OHG wird die bisherige Einzelfirma, falls der Eintretende unbeschränkt mit seinem gesamten Privatvermögen haftet, zu einer KG, falls die Haftung auf einen bestimmten Betrag (Kommanditanteil) beschränkt bleiben soll. In beiden Fällen ist die notarielle Anmeldung zum Handelsregister erforderlich. Ansonsten erfolgt der Eintritt in das Einzelunternehmen formlos. Legen Sie aber schriftlich die Konditionen der Übernahme genau fest.
- b) Davon zu unterscheiden ist der Eintritt in eine Personen- bzw. Kapitalgesellschaft, auch Beteiligungserwerb genannt. In der geschäftlichen Praxis von Bedeutung ist der Erwerb einer Beteiligung an einer GbR, einer OHG, einer KG sowie der Erwerb eines GmbH-Geschäftsanteils. Für den Erwerb einer Beteiligung bedarf es der Zustimmung aller Gesellschafter, sofern nicht der Gesellschaftsvertrag etwas anderes vorsieht. Beispielsweise kann er zulassen, dass jeder Gesellschafter frei über seine Geschäftsanteile verfügen, diese also auch frei veräußern kann.

Unter diesen Voraussetzungen hätte sich der Gründer nur mit dem jeweiligen Gesellschafter auseinander zu setzen. Anderenfalls muss die Zustimmung aller Gesellschafter bzw. die im Gesellschaftsvertrag vorgesehene qualifizierte Mehrheit vorliegen. Ebenso wie beim Eintritt in ein Einzelunternehmen ist es unverzichtbar, den Kaufgegenstand und die Modalitäten schriftlich genau zu fixieren. Der notariellen Beurkundung bedarf im Übrigen nur der Erwerb des GmbH-Geschäftsanteils.

Haftungsrisiken bei Betriebsübernahme/Beteiligung

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

1. Weniger problematisch ist der **Eintritt in ein Einzelunternehmen und der Erwerb einer GmbH-Beteiligung**. Beim Einzelunternehmen, welches mit dem Neueintritt zu einer BGB-Gesellschaft wird, erstreckt sich die Haftung nicht auf (verdeckte oder offene) Altverbindlichkeiten. Der neue Gesellschafter muss deshalb nur für künftige Verbindlichkeiten gerade stehen. Im Falle der GmbH ergibt sich die Haftungsbeschränkung bereits daraus, dass der Gesellschafter jeweils nur für den im Gesellschaftsvertrag festgelegten Kapitalanteil aufzukommen hat. Gleiches gilt für den Kommanditisten bei der Kommanditgesellschaft.
2. Vorsicht geboten ist demgegenüber bei **Erwerb einer im Handelsregister eingetragenen Einzelfirma**. Wird die Firma, also der Name des Unternehmens, mit oder ohne Nachfolgezusatz fortgeführt, haftet der neue Inhaber automatisch auch für alle Altschulden. Die Haftung kann nur ausgeschlossen werden durch Bekanntmachung gegenüber den Gläubigern bzw. durch Eintrag ins Handelsregister. Wird dagegen die bestehende Firma nicht fortgeführt, besteht keine Mithaft, es sei denn, es liege dafür ein besonderer Verpflichtungsgrund vor, etwa wenn die Übernahme der Verbindlichkeiten vom Erwerber in handelsüblicher Weise bekannt gemacht wurde (Kundenrundschriften unter Ankündigung der Geschäftsübernahme „mit allen Aktiva und Passiva“).
3. Noch höher sind mögliche Haftungsrisiken bei **Eintritt in eine Einzelfirma, die dann die Rechtsform einer OHG oder KG annimmt**. In diesen Fällen erstreckt sich die Haftung prinzipiell auch auf die Altverbindlichkeiten. Ausnahme: Eine abweichende Vereinbarung wurde im Handelsregister eingetragen oder den Gläubigern mitgeteilt (§ 28 HGB). Bei Eintritt in eine OHG scheidet selbst diese Möglichkeit der Haftungsbeschränkung aus (§ 130 HGB).
4. Neben dem Neueintretenden bleibt prinzipiell auch die **Haftung des Altinhabers** weiterhin bestehen. Sie erlischt allerdings fünf Jahre nach Fälligkeit (sogenannte Nachhaftungsbegrenzung).
5. Unabhängig von den handelsrechtlichen Vorschriften ist auch die steuerliche Seite zu beachten. Für die betrieblichen Steuern (Umsatzsteuer, Gewerbesteuer, betriebliche Grund- und Kfz-Steuer, aber auch Lohnsteuer) haftet der Erwerber kraft Gesetzes unbeschränkt. Voraussetzung ist lediglich, dass die Steuern im Jahr vor der Übergangung entstanden sind und spätestens ein Jahr nach Anmeldung des Betriebes festgesetzt wurden. Keine Mithaft besteht für Einkommen-, Erbschaft-, Grunderwerbsteuer und für Zölle.

Diese Haftung für Steuern kann nicht durch Vertrag mit dem Veräußerer ausgeschlossen werden. Sie beschränkt sich allerdings auf das übernommene Vermögen. Schwierig ist häufig die Feststellung, ob Steuerrückstände bestehen. Das Finanzamt muss sich wegen des Steuergeheimnisses in Schweigen hüllen. Veranlassen Sie den Veräußerer oder die Firma zu einer Bestätigung des Finanzamtes, dass keine Steuerrückstände bestehen.

Fazit:

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

Namenswahl-Recht auf Firmenfortführung

Ein Recht auf Fortführung des bisherigen Unternehmensnamens ist nur den im Handelsregister eingetragenen Firmen gestattet. Der Name ist dabei unverändert fortzuführen. Es bleibt dem Erwerber aber unbenommen, einen das Nachfolgeverhältnis mitteilenden Zusatz beizufügen („Peter Müller Nachf. Franz Schulz“). Weist ein Firmenzusatz auf eine Gesellschaft hin (OHG, KG, GmbH oder „&“ Co.), müssen bei Änderung der Rechtsform diese Zusätze abgelegt oder ein klarstellender Hinweis („Inh. Fritz Müller“) beigefügt werden. Für die Fortführung benötigen Sie die Zustimmung des Veräußerers. Ist der Name bisher nicht im Handelsregister eingetragen, kann es zur Rettung des alten Namens zweckmäßig sein, vor Übertragung noch rechtzeitig die Eintragung im Handelsregister zu veranlassen. Wurde die Eintragung versäumt, darf der neue Inhaber nur unter seinem Vor- und Zunamen ggf. mit einer Branchenbezeichnung im Geschäftsverkehr auftreten.

Rückgängigmachung des Erwerbs bei Mängeln

Wurde ein Geschäft oder ein Geschäftsanteil übernommen, so finden auf diesen Vertrag die allgemeinen Gewährleistungsvorschriften des Kaufrechts Anwendung (§ 433 ff. BGB). Wurden zum Beispiel falsche Zusicherungen zur Ertragslage gemacht oder treten sonstige Mängel auf, so hat der Erwerber wahlweise ein Recht zur Wandelung, d. h. zur Rückgängigmachung des Vertrages, oder zur Minderung, d. h. zur Herabsetzung des Kaufpreises. In der Praxis wird die Gewährleistung allerdings ausgeschlossen. Bei arglistiger Täuschung kann der Kaufvertrag angefochten, d. h. annulliert werden.

Abwicklung der Kaufpreiszahlung

Die einfachste Variante für den Verkäufer ist die Barzahlung Zug um Zug gegen Übertragung des Geschäfts oder der Beteiligung. Eine Verrentung der Kaufpreiszahlung bietet sich an, wenn der Verkäufer dadurch seine Altersversorgung sicherstellen will. Hierbei entfällt zwar die Einmalzahlung, jedoch sind möglicherweise über einen langen Zeitraum monatliche Rentenzahlungen fällig. Beides muss gegeneinander abgewogen werden. Unter Fremden wird sich die Rentenzahlung normalerweise am Wert des Unternehmens orientieren. Versorgungs- oder Leibrenten sind dagegen unter nahen Angehörigen üblich. Für die Wertberechnung gibt es finanzmathematische Rententabellen. Meist werden Versorgungsrenten mit so genannten Wertsicherungsklauseln versehen, die eine Anpassung an einen Preisindex für Lebenshaltungskosten enthalten. Die näheren Einzelheiten über die Zulässigkeit von Indexierungen regelt das Preisklauselgesetz.

10.

Franchising

10. Franchising

Der Begriff Franchising oder Konzessionsverkauf bezeichnet eine Geschäftsmethode, bei der ein Franchisegeber einem Franchisenehmer die regionale Nutzung eines Geschäftskonzeptes gegen Entgelt zur Verfügung stellt (Weitergabe eines Geschäftskonzeptes). Die Unternehmenszentrale, auch Franchise-Geber (FG) genannt, übernimmt die Planung, Durchführung und Kontrolle eines erfolgreichen Unternehmenssystems. Der Franchise-Nehmer (FN), setzt dieses Konzept als Unternehmer rechtlich selbstständig um. Die Produkte bzw. Dienstleistungen des FG werden im eigenen Namen und auf eigene Rechnung angeboten. Dafür erhält der FG meist eine einmalige und/oder eine laufende Franchise-Gebühr.

Man findet Franchising in allen Branchen. 1954 kam dem Amerikaner Ray Kroc die Idee, sein gut gehendes Schnellrestaurant als Fast-Food- Konzept zu verkaufen. Daraus wurde die zweitgrößte Franchisekette der Welt mit ca. 38.000 Betrieben – „Mc Donalds“.

Für Unternehmensgründung und -sicherung spielt Franchising eine wichtige Rolle. In den vergangenen Jahren ist die Franchisewirtschaft im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft überproportional gewachsen. Die Anzahl an Beschäftigten stieg von 346.500 im Jahr 2000 auf ca. 715.000 im Jahr 2018. Dabei stieg die Anzahl der FN im gleichen Zeitraum von 37.100 auf 128.000.

Zur Überprüfung des Franchise-Unternehmenskonzeptes kann man sich der Checkliste des Deutschen Franchise-Verbandes bedienen:

- Handelt es sich um ein etabliertes System?
- Wie viele Pilotprojekte bestehen?
- Wie viele FN sind erfolgreich am Markt tätig?
- Wie hoch ist die Fluktuation?
- Kann man die FN zur Zufriedenheit mit dem System befragen?
- Ist der Franchise-Geber anerkannt, z. B. durch Mitgliedschaft beim Deutschen Franchise-Verband, Berlin?
- Weist der FG die Eintragung von gewerblichen Schutzrechten (Marke, Warenzeichen, Wort- und Bildzeichen) nach?
- Worin bestehen die Wettbewerbsvorteile des Konzeptes?
- Existiert ein umfangreiches Handbuch zur Unternehmensführung? Welche Gebühren werden für das Leistungspaket auf welcher Basis erhoben?
- Gibt es einen anonymen Betriebsvergleich für die FN?
- Existieren im Franchisesystem Franchisenehmergremien (Beirat, Erfahrungsgruppe)?
- Welche Schulungen bietet der FN vor und nach der Gründung an?
- Besteht eine 100%ige Bezugsverpflichtung?
- Gibt es eine Bestätigung der Kreditanstalt für Wiederaufbau, Berlin, dass einer öffentlichen Finanzierung aufgrund des vorgelegten Franchisekonzeptes nichts entgegen steht?

Die Gesamtzahl aller FG in Deutschland liegt bei etwa 993 (Stand: 2018). Es ist dringend anzuraten, die gesamten Konzeptunterlagen mit Vertragsentwürfen von kompetenten Beratungsstellen überprüfen zu lassen. Es empfiehlt sich darüber hinaus außerdem zu einer solchen Gründung Literatur- und Internet-Informationen einzuholen.

Weitere Literatur und Fundstellen im Internet:

BMW (Hrsg.):
GründerZeiten Nr. 4, Stand: 4/2018:
www.existenzgruender.de

Riedl, Hermann u. Christian Schwenken:
Praxisleitfaden Franchising
Springer Gabler 2015

Broschüren unter:
www.kfw.de

Die erste Anlaufadresse: Deutscher Franchiseverband e. V.
www.franchiseverband.com

Franchise-Messe und Veranstaltungskalender:
www.franchisedirekt.com

www.franchiseportal.de

Newsletter zu Informationen aus der Franchise-Branche:
www.initiat.de

11.

Gewerbe- anmeldung

11. Gewerbeanmeldung

Wer ein stehendes Gewerbe selbstständig betreiben will, muss dies der zuständigen Behörde anzeigen. Für die meisten Tätigkeiten sind für die Gewerbeanzeige keine besonderen Erlaubnisse erforderlich, es kann vielmehr jedermann entsprechend tätig werden. Einige wichtige Ausnahmen stehen im Kapitel 12 „Gewerberechtliche Genehmigungen“).

Die Gewerbeanzeige nach § 14 Gewerbeordnung verfolgt den Zweck, die Behörde über Zahl und Art der in ihrem Bezirk ansässigen Gewerbebetriebe in Kenntnis zu setzen. Gleichzeitig soll dadurch eine wirksame Überwachung ermöglicht werden.

Die Gewerbeanzeige erfolgt am Sitz des Unternehmens bei der zuständigen Stadt und Gemeindeverwaltung (Gewerbemeldestelle). Die Aufstellung von Automaten muss nur bei der Gewerbemeldestelle des Hauptsitzes angezeigt werden. Als maßgeblicher Zeitpunkt gilt das Datum, an dem Sie tatsächlich mit Ihrem Gewerbe beginnen, zum Beispiel Ihr Geschäft eröffnen oder mit Akquisitionen in den Markt treten. Zur Gewerbeanzeige bringen Sie u. a. Ihren Personalausweis bzw. Pass mit und, sofern erforderlich, besondere Erlaubnisurkunden oder die Handwerkskarte. Wirtschaftliche Vorbereitungshandlungen, wie die Suche nach einem geeigneten Geschäftslokal oder Liefer- und Kundenverbindungen, sind noch nicht anzeigepflichtig.

Anzuzeigen ist nach § 14 Gewerbeordnung der stehende Gewerbebetrieb. Darunter versteht man den Betrieb von einer festen Betriebs- oder Wohnanschrift im Unterschied zum Reisegewerbe. Ebenfalls anzuzeigen sind

- die Verlegung des Betriebes,
- die Änderung/Erweiterung des Geschäftsgegenstandes,
- sowie die Aufgabe des Betriebes.

Anzeigepflichtig sind bei stehenden Gewerben auch

- der Betrieb einer Zweigniederlassung oder,
- einer unselbstständigen Zweigstelle.

Über die Gewerbeanzeige werden verschiedene Stellen informiert, so zum Beispiel das Finanzamt, der Landverband der Berufsgenossenschaften, das Statistische Landesamt sowie die Industrie- und Handelskammer bzw. die Handwerkskammer. Eine gesonderte Anzeige beim Finanzamt ist deshalb nicht erforderlich.

Sollte das Finanzamt oder die Berufsgenossenschaft innerhalb von vier bis sechs Wochen nichts von sich hören lassen, empfiehlt es sich, mit diesen Behörden selbst den Kontakt aufzunehmen, um auftauchende Fragen schon im Vorfeld zu klären.

Ausländische Gründer

Staatsangehörige eines EU-Mitgliedsstaates sind deutschen Staatsangehörigen gleichgestellt (Freizügigkeit). Sie genießen also Niederlassungsfreiheit und können unter gleichen Voraussetzungen ein Gewerbe ausüben. Alle anderen Ausländer brauchen zur Aufnahme eines Gewerbes einen gültigen Aufenthaltstitel, der zur Gewerbeausübung berechtigt. Zuständig hierfür sind die Ausländerämter.

Freiberufler

Bei der Gewerbemeldestelle müssen nicht angemeldet werden:

- Land- und Forstwirtschaftsbetriebe,
- selbstständige Tätigkeiten der freien Berufe.

Die Gruppe der freien Berufe (z. B. Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater, Ärzte, Architekten bzw. Berufsgruppen nach § 6 der Gewerbeordnung) übt nach der gesetzlichen Definition kein Gewerbe aus. Für sie erübrigt sich deshalb die Gewerbeanmeldung. Sie sind jedoch verpflichtet, dem Finanzamt die Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit mitzuteilen. Bei der Beschäftigung von Mitarbeitern ist auch die Kontaktaufnahme zur Berufsgenossenschaft erforderlich.

Minderjährige Gründer


Der Betrieb eines selbständigen Gewerbes durch Minderjährige ist in § 112 des Bürgerlichen Gesetzbuchs geregelt. Minderjährige benötigen demnach die Einwilligung des gesetzlichen Vertreters, in der Regel der Eltern, sowie die Genehmigung des Vormundschaftsgerichts.

Die Informationen in diesem Kapitel sollen eine erste Übersicht geben. Unter der Internetadresse www.gewerbeanmeldung.nrw.de. Unter diesem Link haben Sie außerdem die Möglichkeit ihr Gewerbe online anzumelden.

Das Kapitel zur Gewerbemeldung soll erste Hinweise geben und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl die Information mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden.

GründerFormalia

Die Formalitäten bei einer Unternehmensgründung sind umfangreich. Damit Sie den Überblick nicht verlieren, finden Sie hier alle zuständigen Behörden.

Vertiefende Informationen zu den Einzelpunkten finden Sie in den jeweiligen Kapiteln des GründerBuches. Zum schnellen und sicheren Nachschlagen sind alle Querverweise mit einem  **Pfeil** und der entsprechenden Seitenzahl gekennzeichnet.

Wo?	Was?	Wer?	Wann?
Gewerbemeldestelle (Stadt- oder Gemeindeverwaltung des Unternehmenssitzes) → Seite 47	Gewerbemeldung; evtl. besondere Genehmigungspflichten beachten, z. B. bei <ul style="list-style-type: none"> • Bewachungsgewerbe • Gaststätten/Hotels • Handwerk • Industrie (z. B. Immissionsschutz) • Reisegewerbe • Verkehrsgewerbe 	Gründer (Freiberufler zeigen die Aufnahme der Tätigkeit nur gegenüber dem Finanzamt an)	Vor Aufnahme der gewerblichen Tätigkeit
Finanzamt (abhängig vom Sitz des Gewerbebetriebes) → Seite 56	Fragebogen ausfüllen zu künftigen – geschätzten – Umsätzen und Gewinnen (anschließend erhalten Sie eine Steuernummer)	Meldung erfolgt durch die Gewerbemeldestelle. Verbindungsaufnahme durch den Gründer wird empfohlen. Freiberufler müssen selbst melden. Aufgrund der langen Bearbeitungszeiten muss der Gründer ebenfalls aktiv werden, da ohne Steuernummer keine Rechnungen geschrieben werden können.	Nach Gewerbemeldung Freiberufler: Vor Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit
Berufsgenossenschaft → Seite 47	Anmeldung <ul style="list-style-type: none"> • Pflichtversicherung oder • freiwillige Versicherung 	Meldung erfolgt durch die Gewerbemeldestelle. Aufgrund der langen Bearbeitungszeiten muss der Gründer ebenfalls aktiv werden, damit Versicherungsschutz rechtzeitig eintritt.	Bei Aufnahme der Tätigkeit z. T. <u>Pflichtversicherung</u> des Unternehmers. Immer bei der Einstellung von Mitarbeitern.
Handelsregister → Seite 42 ff.	Eintragung unter bestimmten Voraussetzungen (z. B. Gründung einer GmbH)	Eintragung erfolgt über einen Notar, zusätzlicher Hinweis an die Gewerbemeldestelle durch Gründer erforderlich.	Nach Abschluss des Notarvertrages
Agentur für Arbeit → Seite 69	Beantragung einer Betriebsnummer	Gründer	Bei der Einstellung von Mitarbeitern / Krankenkasse informiert die Agentur für Arbeit
Handwerkskammer → Seite 41 f.	Anmeldung (nur für Handwerker)	Gründer; zusätzliche Mitteilung erfolgt über die Gewerbemeldestelle	Vor der Gewerbemeldung
Industrie- und Handelskammer → Seite 47	Anmeldung	Mitteilung erfolgt über die Gewerbemeldestelle	Kommt automatisch auf den Gründer zu
Krankenkasse (AOK, Ersatzkassen, IKK) → Seite 65 ff.	Anmeldung der Mitarbeiter	Gründer	Bei der Einstellung von Mitarbeiter
Fachverband	Anmeldung (freiwillig)	Gründer	Bei Bedarf
Statistisches Landesamt	Anmeldung	Mitteilung erfolgt über die Gewerbemeldestelle	erfolgt automatisch

12.

Gewerbe- rechtliche Genehmigungen

12. Gewerberechtliche Genehmigungen

Grundsätzlich gilt der Grundsatz der Gewerbefreiheit. Jedermann kann also ein Gewerbe frei anmelden und betreiben. Von diesem Grundsatz gibt es jedoch wichtige Ausnahmen. Für zahlreiche Gewerbe hat der Gesetzgeber besondere Genehmigungspflichten festgelegt.

Reisegewerbe

Wer ein Reisegewerbe aufnehmen möchte, muss eine besondere Erlaubnis (Reisegewerbekarte) beantragen. Details regelt die Gewerbeordnung in § 55 ff.

Ein Reisegewerbe übt aus, wer ohne vorherige Bestellung außerhalb einer Niederlassung Waren ankauft, verkauft oder Bestellungen aufnimmt; wer Leistungen anbietet oder Bestellungen auf Leistungen aufsucht; oder wer unterhaltende Tätigkeiten als Schausteller oder nach Schaustellerart ausführt.

Zuständig für die Erteilung ist das Ordnungsamt, in dessen Bezirk der Wohnsitz oder der gewöhnliche Aufenthalt liegt. Die Reisekarte wird nur erteilt, wenn der Antragsteller die erforderliche persönliche Zuverlässigkeit besitzt. Für einige Schaustellerleistungen ist zudem eine Haftpflichtversicherung mit Mindestversicherungssumme vorgeschrieben, so zum Beispiel für Schießgeschäfte und Reitbetriebe. Eine Reisegewerbekarte ist im gesamten Bundesgebiet gültig.

Es ist ausreichend, wenn nur der Gewerbetreibende eine Reisegewerbekarte beantragt, auch wenn er die Tätigkeit durch Angestellte ausführen lässt. Es muss also nicht für jeden einzelnen Mitarbeiter eine gesonderte Karte beantragt werden. Die Mitarbeiter müssen über die persönliche Zuverlässigkeit verfügen und eine Zweitschrift der beglaubigte Kopie der Reisegewerbekarte mitführen.

Für einzelne „mobile“ Tätigkeiten ist keine Reisegewerbekarte erforderlich. Dazu gehören unter anderem:

- die Teilnahme an Messen oder Ausstellungen
- der Verkauf von Druckwerken auf öffentlichen Wegen, Straßen Plätzen oder anderen Orten
- die Vermittlung von Versicherungs- oder Bausparverträgen als gebundener Vermittler
- der Verkauf eigener landwirtschaftlicher Erzeugnisse.

Im Reisegewerbe verboten ist unter anderem der Vertrieb von Giften und Pflanzenschutzmitteln, elektromedizinischen Geräten, Wertpapieren, Edelmetallen und Edelsteinen.

Wanderlager

Eine besondere Form der Reisegewerbetätigkeit ist das Wanderlager. Dabei handelt es sich um Verkaufsveranstaltungen zum vorübergehenden Vertrieb von Waren außerhalb von stationären Geschäften, zum Beispiel in Gaststätten oder Stadthallen, auch anlässlich sogenannter Kaffeefahrten.

Wenn für ein Wanderlager geworben wird, besteht neben der Reisegewerbekartenzustellung auch eine Anzeigepflicht beim Gewerbeamt. Die Anzeige muss mindestens zwei Wochen vor der Veranstaltung erfolgen.

Personenbeförderung

Wer als Unternehmer geschäftsmäßig Personen mit Taxen oder Mietwagen befördert, benötigt dazu eine Konzession der zuständigen Verkehrsbehörde (Straßenverkehrsamt der Kreise oder kreisfreien Städte). Auch derjenige, der als Unternehmer Omnibusverkehr betreiben oder gewerblich mit Pkw Ausflugsfahrten oder Ferienzweckreisen durchführen möchte, benötigt eine Genehmigung. Zuständig ist in diesen Fällen die Bezirksregierung, für das Gebiet der GründerRegion Aachen also die Bezirksregierung Köln. Ausnahme: Anträge auf Erteilung einer Genehmigung für Ausflugsfahrten mit Pkw sind bei der für den Betriebssitz zuständigen Stadt- und Kreisverwaltung zu stellen. Die erforderliche Genehmigung wird erteilt unter folgenden Voraussetzungen:

- fachliche Eignung
- persönliche Zuverlässigkeit des Antragstellers
- finanzielle Leistungsfähigkeit des Betriebes.

Der Nachweis der fachlichen Eignung wird in der Regel erbracht durch das Ablegen einer Fachkundeprüfung bei der IHK.

Güterkraftverkehr

Für Güternah-, Güterfern- und Umzugsverkehre, also für alle nationalen Verkehre, gibt es die sogenannte Güterverkehrserlaubnis. Diese ist erforderlich, wenn man gewerblich Güterkraftverkehr betreiben will mit Kraftfahrzeugen, die einschließlich Anhänger ein höheres zulässiges Gesamtgewicht als 3,5 t haben. Außerdem unterliegen die erlaubnispflichtigen Güterverkehre einer gesetzlichen Versicherungspflicht (die so genannte „Güterschaden-Haftpflichtversicherung“).

Für den grenzüberschreitenden Güterkraftverkehr mit EU-Staaten und den zusätzlichen, nicht zur EU gehörenden EWR-Staaten, d.h. Norwegen, Island, Liechtenstein, wird eine so genannte Gemeinschaftslizenz (auch „EG-Lizenz“ genannt) benötigt. Diese kann ebenfalls für innerdeutsche Verkehre eingesetzt werden und berechtigt darüber hinaus auch zu innerstaatlichen Verkehren in anderen EU-EWR-Staaten (sog. Kabotageverkehre).

Die Voraussetzungen für die Erteilung der Erlaubnis bzw. Lizenz sind:

- fachliche Eignung
- persönliche Zuverlässigkeit des Antragstellers
- finanzielle Leistungsfähigkeit des Betriebes.

Die fachliche Eignung ist in der Regel durch eine Fachkundeprüfung bei der IHK nachzuweisen. Genehmigungsbehörde für die Erlaubnis- bzw. Lizenzerteilung ist das jeweilige Straßenverkehrsamt. Weitere Auskünfte, insbesondere zu den einzelnen Prüfungsmodalitäten und Befreiungsvorschriften, erteilt der Bereich Verkehr der IHK.

Gaststätten-/Beherbergungsgewerbe

Nach dem Gaststättengesetz ist für den Betrieb einer Gaststätte oder eines Beherbergungsbetriebes eine staatliche Genehmigung (Gaststättenkonzession) erforderlich, wenn dort Alkohol verabreicht wird. Erlaubnisfrei ist das Angebot von alkoholfreien Getränken und Speisen. Die Konzession kann erst erteilt werden, wenn der Antragsteller an einem Unterrichtsverfahren über lebensmittel- und hygienerechtliche Vorschriften bei der Industrie- und Handelskammer (Gaststättenunterricht) teilgenommen hat. Dem Antrag sind weitere Unterlagen wie zum Beispiel eine Grundrisszeichnung aller Betriebsräume und Unbedenklichkeitsbescheinigungen beizufügen. Die Erlaubnis wird dem Antragsteller für eine bestimmte Betriebsart und für bestimmte Räume erteilt. Sie ist nicht übertragbar. Gaststätten, die keinen Alkohol ausschenken, sind gewerberechtlich erlaubnisfrei. Es ist lediglich eine Gewerbeanmeldung erforderlich. Die für alle Gaststätten geltenden Vorschriften (Lebensmittelrecht, Baurecht, Jugendschutz, Sperrzeit) sind allerdings auch von diesen Betrieben einzuhalten.

Bewachungsgewerbe

Wer gewerbsmäßig Leben oder Eigentum fremder Personen bewachen will (Bewachungsgewerbe), muss eine Erlaubnis der zuständigen Ordnungsbehörde beantragen. Dazu müssen die angehenden Unternehmer ihre Zuverlässigkeit, die erforderlichen finanziellen Mittel und bestimmte Fachqualifikationen sowie das Bestehen einer Haftpflichtversicherung nachweisen.

Wer im Bewachungsgewerbe tätig werden will, muss zuvor an einer Unterrichtung teilnehmen oder eine Sachkundeprüfung ablegen, die der IHK übertragen wurde. Die Unterrichtung für Mitarbeiter umfasst 40 Stunden. Unternehmer, Betriebsleiter und gesetzliche Vertreter juristischer Personen müssen eine Sachkundeprüfung ablegen. Wer in eigener Person Kontrollgänge im öffentlichen Verkehrsraum, Schutz vor Ladendieben oder Bewachungen beim Einlass in Diskotheken durchführen möchte bzw. in leitender Funktion Aufnahmeeinrichtungen von Asylanten oder von zugangsgeschützten Großveranstaltungen bewachen möchte, muss erfolgreich eine Sachkundeprüfung absolvieren.

Versicherungsvermittler

Seit dem 22. Mai 2007 erfordert die selbstständige Versicherungsvermittlung eine Berufserlaubnis. Versicherungsvermittler (Versicherungsmakler und Versicherungsvertreter) sowie Versicherungsberater dürfen nur noch selbstständig tätig werden, wenn sie zuverlässig erscheinen und vor der IHK ihre Sachkunde und das Bestehen einer Haftpflichtversicherung nachgewiesen haben. Dann erfolgt deren Registrierung durch die IHK.

Im Einzelnen müssen für die Erlaubniserteilung folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Persönliche Zuverlässigkeit
- Geordnete Vermögensverhältnisse
- Nachweis der Berufshaftpflichtversicherung
- Nachweis der Sachkunde

Nur für einige Gruppen gelten Ausnahmen von der Erlaubnispflicht. Eine Übersicht steht im Internetangebot der IHK Aachen bereit. Im Bereich Recht und Steuern – Versicherungsvermittler finden Sie zudem Antragsformulare und weitere Informationen, insbesondere auch zu Beratungs- und Informationspflichten der Versicherungsvermittler.

Weitere erlaubnispflichtige Tätigkeiten sind zum Beispiel:

- Waffenhandel
- Pfandleihgewerbe
- Versteigerungsgewerbe
- Wohnungs-/Grundstücksmakler, Bauträger, Anlageberater und Darlehensvermittler (§ 34 c Gewerbeordnung). Keine Erlaubnis brauchen Gewerbetreibende, die lediglich zur Finanzierung ihrer Warenverkäufe Darlehen vermitteln
- Finanzanlagenvermittlung und -beratung (§ 34 f Gewerbeordnung)
- Aufstellung von Geldspielgeräten
- Betrieb von privaten Krankenanstalten
- Gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung (bei überwachungsbedürftigen Gewerbetätigkeiten siehe § 38 der Gewerbeordnung)
- Immobiliendarlehensvermittler (§34 i Gewerbeordnung)

Handwerk

Nach der Novellierung der Handwerksordnung zum 14.02.2020 sind 53 Handwerke zulassungspflichtig (s. Anlage A der Handwerksordnung); nur bei diesen bedarf es einer Eintragung in die Handwerksrolle aufgrund einer Meisterprüfung oder einer anerkannten vergleichbaren Qualifikation (z. B. einschlägiger Hochschulabschluss, staatlich geprüfter Techniker, von der Handwerkskammer erteilte Sondergenehmigungen wie Ausnahmebewilligungen oder Ausübungsberechtigungen).

Einfache Arbeiten im Bereich der Anlage A, die nach kurzer Anlernzeit beherrschbar sind, unterliegen nicht der Handwerksordnung. 42 Handwerke sind als **zulassungsfreie Handwerke** in der Anlage B 1 aufgeführt. In diesen „B 1“-Handwerken kann der Meisterbrief freiwillig erworben werden. Er bleibt das zentrale Gütesiegel und steht für Vertrauen und Qualität.

Das **handwerksähnliche Gewerbe mit 52 Gewerben** wird als Anlage B 2 in der Handwerksordnung geführt (s. Anlage B 2). Die Anlage B1- und B2-Berufe haben zwar keine Qualifikationsvoraussetzungen, bedürfen jedoch einer Eintragung in das Verzeichnis der zulassungspflichtigen Handwerke bzw. handwerksähnlichen Gewerbe bei der Handwerkskammer.

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der in den Anlagen A, B 1 und B 2 zur Handwerksordnung nach dem Stand der Novelle vom 14.02.2020 aufgezählten Gewerbe:

Die Anlage A verzeichnet folgende zulassungspflichtige Handwerke:

1. Maurer und Betonbauer
2. Ofen- und Luftheizungsbauer
3. Zimmerer
4. Dachdecker
5. Straßenbauer
6. Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer
7. Brunnenbauer
8. Steinmetzen und Steinbildhauer
9. Stukkateure
10. Maler und Lackierer
11. Gerüstbauer
12. Schornsteinfeger
13. Metallbauer
14. Chirurgiemechaniker
15. Karosserie- und Fahrzeugbauer
16. Feinwerkmechaniker
17. Zweiradmechaniker
18. Kälteanlagenbauer
19. Informationstechniker
20. Kraftfahrzeugtechniker
21. Landmaschinenmechaniker
22. Büchsenmacher
23. Klempner
24. Installateur und Heizungsbauer
25. Elektrotechniker
26. Elektromaschinenbauer
27. Tischler
28. Boots- und Schiffbauer
29. Seiler
30. Bäcker
31. Konditoren
32. Fleischer
33. Augenoptiker
34. Hörgeräteakustiker
35. Orthopädietechniker
36. Orthopädienschuhmacher
37. Zahntechniker
38. Friseur

39. Glaser
40. Glasbläser und Glasapparatebauer
41. Mechaniker für Reifen- und Vulkanisationstechnik
42. Fliesen-, Platten- und Mosaikleger
43. Betonstein- und Terrazzohersteller
44. Estrichleger
45. Behälter- und Apparatebauer
46. Parkettleger
47. Rollladen- und Sonnenschutztechniker
48. Drechsler (Elfenbeinschnitzer) und Holzspielzeugmacher
49. Böttcher
50. Glasveredler
51. Schilder- und Lichtreklamehersteller
52. Raumausstatter
53. Orgel- und Harmoniumbauer

Die Anlage B 1 verzeichnet folgende zulassungsfreie Handwerke:

1. (weggefallen)
2. (weggefallen)
3. (weggefallen)
4. (weggefallen)
5. Uhrmacher
6. Graveure
7. Metallbildner
8. Galvaniseure
9. Metall- und Glockengießer
10. Schneidwerkzeugmechaniker
11. Gold- und Silberschmiede
12. (weggefallen)
13. (weggefallen)
14. Modellbauer
15. (weggefallen)
16. Holzbildhauer
17. (weggefallen)
18. Korb- und Flechtwerkgestalter
19. Maßschneider
20. Textilgestalter (Sticker, Weber, Klöppler, Posamentierer, Stricker)
21. Modisten
22. (weggefallen)
23. Segelmacher
24. Kürschner
25. Schuhmacher
26. Sattler und Feintäschner
27. (weggefallen)
28. Müller
29. Brauer und Mälzer
30. Weinküfer
31. Textilreiniger
32. Wachszieher
33. Gebäudereiniger
34. (weggefallen)
35. Feinoptiker
36. Glas- und Porzellanmaler
37. Edelsteinschleifer und -graveure
38. Fotografen
39. Buchbinder
40. Drucker
41. Siebdrucker
42. Flexografen
43. Keramiker
44. (weggefallen)
45. Klavier- und Cembalobauer
46. Handzuginstrumentenmacher
47. Geigenbauer
48. Bogenmacher

49. Metallblasinstrumentenmacher
50. Holzblasinstrumentenmacher
51. Zupfinstrumentenmacher
52. Vergolder
53. (weggefallen)
- 54 Holz- und Bautenschützer
(Mauerschutz und Holzimprägnierung in Gebäuden)
- 55 Bestatter

54. Requisiteure
55. Schirmmacher
56. Steindrucker
57. Schlagzeugmacher

Die in der Anlage B 2 verzeichneten handwerksähnlichen Gewerbe sind:

1. Eisenflechter
2. Bautentrocknungsgewerbe
3. Bodenleger
4. Asphaltierer (ohne Straßenbau)
5. Fuger (im Hochbau)
6. (weggefallen)
7. Rammgewerbe (Einrammen von Pfählen im Wasserbau)
8. Betonbohrer und -schneider
9. Theater- und Ausstattungsmaler
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)
17. Holzschuhmacher
18. Holzblockmacher
19. Daubenhauer
20. Holz-Leitermacher (Sonderanfertigung)
21. Muldenhauer
22. Holzreifenmacher
23. Holzschindelmacher
24. Einbau von genormten Baufertigteilen (z. B. Fenster, Türen, Zargen)
25. Bürsten- und Pinselmacher
26. Bügelanstalten für Herren-Oberbekleidung
27. Dekorationsnäher (ohne Schaufensterdekoration)
28. Fleckteppichhersteller
29. (weggefallen)
30. Theaterkostümnäher
31. Plisseebrenner
32. (weggefallen)
33. Stoffmaler
34. (weggefallen)
35. Textil-Handdrucker
36. Kunststopfer
37. Änderungsschneider
38. Handschuhmacher
39. Ausführung einfacher Schuhreparaturen
40. Gerber
41. Innerei-Fleischer (Kuttler)
42. Speiseeishersteller (m. Vertr. von Speiseeis mit üblichem Zubehör)
43. Fleischzerleger, Ausbeiner
44. Appreteure, Dekateure
45. Schnellreiniger
46. Teppichreiniger
47. Getränkeleitungsreiniger
48. Kosmetiker
49. Maskenbildner
50. (weggefallen)
51. Lampenschirmhersteller (Sonderanfertigung)
52. Klavierstimmer
53. Theaterplastiker

Unzulässige Handwerksausübung

Die unzulässige selbstständige Ausübung eines zulassungspflichtigen Handwerks kann zu einer Betriebsuntersagung führen, sowie als Verstoß gegen das Schwarzarbeitsgesetz mit einem empfindlichen Bußgeld geahndet werden.

Das Kapitel zu den gewerberechtlichen Genehmigungen soll erste Hinweise geben und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl die Information mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden.

13.

Rechtsformen

13. Rechtsformen

Namenswahl

Zu unterscheiden ist zwischen Gewerbetreibenden, die mit einer Firma im Handelsregister eingetragen sind, und Unternehmen ohne Handelsregistereintragung. Im letzten Fall trägt das Unternehmen den Vor- und Zunamen des Inhabers gegebenenfalls angereichert mit Branchen- oder Phantasiezusätzen. Die Namenswahl bei im Handelsregister eingetragenen Firmen ist weitgehend in das Ermessen der Gründer gestellt. Voraussetzung: der Name muss zur Kennzeichnung geeignet sein und Unterscheidungskraft besitzen (§ 18 Abs. 1 HGB). Zugelassen sind Sach- und/ oder Phantasienamen (z. B. ABC e. K., CDE Multimedia OHG), aber auch der Vor- und Zuname des Inhabers. Unzulässig sind irreführende Angaben. Die Rechtsform des Unternehmens (e. K., OHG, KG etc.) muss im Namen enthalten sein. Wichtig ist, dass eine hinreichende Unterscheidung zu vorhandenen Firmennamen besteht. Zur Vermeidung wettbewerbsrechtlicher Kollisionen ist auch ein überregionaler Abgleich sinnvoll. Erste Hinweise kann eine Abfrage über Internet-Suchmaschinen geben. Insbesondere bei Phantasiebezeichnungen empfiehlt sich auch eine Recherche im Markenregister, die auf folgenden Websites möglich ist: www.dpma.de, www.handelsregister.de.

Wann und wie ins Handelsregister?

Die Amtsgerichte führen als Handelsregister eine Liste der dort eingetragenen Kaufleute. Kaufmann ist jeder Gewerbetreibende, es sei denn, sein Unternehmen hat nach Art oder Umfang keinen kaufmännischen Zuschnitt (sogenannter Nichtkaufmann). Dieser Personenkreis ist zur Eintragung in das Handelsregister berechtigt, nicht aber verpflichtet. Er hat die freie Wahl. Oft wird dies als Statusfrage des Kaufmanns gesehen. Auch bestehen weitergehende Möglichkeiten der Namensbildung für Handelsregisterfirmen. Die Eintragung ist über einen Notar herbeizuführen.

Rechtsformen (Kurzcharakteristika)

Einzelunternehmen/Einzelfirma

Sie sind als Einzelunternehmer verantwortlich und bestimmen, was gemacht wird. Dafür tragen Sie aber auch allein das Risiko. Sie haften folglich nicht nur mit dem gewerblichen, sondern mit dem gesamten privaten Vermögen. Entgegen dem häufigen Missverständnis: Der/Die nicht am Unternehmen beteiligte Partner/-in haftet nicht für Ihr unternehmerisches Engagement, und zwar unabhängig davon, ob der gesetzliche Güterstand (Zugewinnsgemeinschaft) oder Gütertrennung vereinbart ist. Sind die Ehepartner beispielsweise gemeinsam Eigentümer eines Einfamilienhauses, hätten die Gläubiger nur Zugriff auf Ihren Eigentumsanteil, das heißt auf 50 Prozent des Immobilienwertes. Um das unternehmerische Haftungsrisiko für die Familie zu begrenzen, können Sie vor Aufnahme Ihrer Tätigkeit Vermögenswerte auf Familienmitglieder übertragen.

Pro:

- selbstbestimmte Arbeit
- keine bestimmte Kapitalausstattung nötig
- unkomplizierter, unbürokratischer Start
- leichte Kreditaufnahme aufgrund persönlicher Haftung
- hohes Ansehen im Geschäftsverkehr

Kontra:

- volle persönliche Haftung
- Finanzierung muss allein aufgebracht werden

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) und Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Erfolgt die Unternehmensgründung durch mehrere, mindestens zwei Aktive, entsteht kraft Gesetzes entweder eine GbR oder eine OHG. Die GbR wird automatisch zu einer OHG ab einer bestimmten Geschäftsgröße. Sie ist dann im Handelsregister einzutragen (vergl. oben). Für eine Gesellschaftsmehrheit besteht die freie Wahl ob GbR, OHG, KG. Nur OHG und KG werden ins Handelsregister eingetragen. Für beide Gesellschaften bestehen zwar gesetzlich keine besonderen Formvorschriften, doch empfiehlt sich dringend der Abschluss eines schriftlichen Gesellschaftsvertrages. Eckpunkte eines Gesellschaftsvertrages:

- genaue Beschreibung des Geschäftsgegenstandes;
- Dauer und Kündigungsfristen (nicht zu kurz, Mindestvertragsdauer);
- Höhe der Einlage jedes Gesellschafters;
- Fixierung der persönlichen Mitarbeit und Vergütungsregelung;
- Auseinandersetzungsregelung im Anschluss an die Kündigung;
- Möglichkeit der Fortführung durch verbleibenden Gesellschafter;
- Abfindungsregelung (nach Buch- oder Zeitwerten).
- Name der GbR: Vor- und Zuname aller Gesellschafter, gegebenenfalls auch zusätzliche Phantasie- oder Branchenbezeichnungen.
- Name der OHG: Freie Namenswahl mit Gesellschaftszusatz „OHG“ (vergl. oben)

Pro:

- hohes Ansehen im Geschäftsverkehr
- leichte Kreditaufnahme aufgrund persönlicher Haftung
- Vertragsgestaltung sehr variabel
- keine größeren Formalitäten, OHG allerdings eintragungspflichtig

Kontra:

- volle persönliche Haftung
- hohes gegenseitiges Vertrauen der Gesellschafter erforderlich

Kommanditgesellschaft (KG), GmbH & Co.

Die Kommanditgesellschaft ist eine Sonderform der OHG. Sie besteht aus mindestens zwei Gesellschaftern, wobei mindestens ein Gesellschafter (Komplementär) unbeschränkt mit seinem gesamten Vermögen, wie der Gesellschafter der OHG, haftet. Der andere Teil (Kommanditist) haftet dagegen nur im Umfang seiner (in der Höhe beliebig festzulegenden) Kommanditeinlage. Aufgrund seiner beschränkten Haftung ist er auch nur mit einer festen Rate oder einer Kombination aus Festzins und Erfolgsbeteiligung am Gewinn und Verlust beteiligt. Die „GmbH & Co. KG“ ist eine besondere Spielart der Kommanditgesellschaft. Bei ihr übernimmt eine GmbH die Rolle des persönlich haftenden Gesellschafters. Damit entsteht letztendlich eine beschränkt haftende Kommanditgesellschaft. Die GmbH & Co. KG wird hinsichtlich Veröffentlichungspflichten und Rechnungslegung der GmbH gleichgestellt. Eine einzelne Person kann eine GmbH & Co. KG gründen. Name: Freie Namenswahl mit Gesellschaftszusatz „KG“. Bei „GmbH & Co.“ ist der Zusatz „GmbH & Co.“ erforderlich.

Pro:

- wie OHG
- besonders geeignet um Unternehmensnachfolge vorzubereiten
- Kapitalbeschaffung auch ohne Bankkredit möglich
- familienfreundlich wie OHG

Kontra:

- wie OHG
- GmbH & Co. bzw. UG (haftungsbeschränkt) & Co.: höherer Gründungsaufwand, zwei selbstständige Firmen und zwei Jahresabschlüsse. Publizitätspflichten wie bei GmbH.

GmbH

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person im Unterschied zu natürlichen Personen). Die Gesellschafter haften nur mit ihrer Kapitaleinlage, auch die Einmann-GmbH ist möglich. Das Mindeststammkapital beträgt 25.000 Euro, wobei zur Gründung nur die Hälfte eingezahlt werden muss. Anstelle von Barkapital können auch Sachwerte eingebracht werden. Sie sind in einem Sachgründungsbericht genau zu definieren und deren Werthaltigkeit durch ein Sachverständigengutachten zu belegen. Als Sachwerte eingebracht werden können auch bestehende andere Unternehmen. Deren Werthaltigkeit ist durch einen aktuellen Jahresabschluss zu belegen. Der Gesellschaftsvertrag der GmbH sowie alle Änderungen bedürfen stets der notariellen Beurkundung. Dies gilt auch für die Bestellung und Abberufung des Geschäftsführers. Zusätzlich kann ein normaler Arbeitsvertrag geschlossen werden. Zum Inhalt des Gesellschaftsvertrages vergleiche oben GbR. Name: Freie Namenswahl mit Gesellschaftszusatz „GmbH“. Stimmen Sie den Namen am besten vorher mit der IHK ab, um Verzögerungen zu vermeiden.

Publizität: Alle GmbHs sind verpflichtet, ihren Jahresabschluss (verkürztes Bilanzbild, ohne Gewinn- und Verlustrechnung) zur Veröffentlichung beim elektronischen Bundesanzeiger einzureichen, und zwar binnen Jahresfrist. Für 2009 z.B. spätestens am 31.12.2010.

Unternehmergesellschaft

Seit Ende 2008 wurde die Möglichkeit geschaffen, eine GmbH auch mit einem Mindeststartkapital von nur einem Euro zu gründen. Sie muss diesen Namen tragen oder abgekürzt „UG (haftungsbeschränkt)“. Die Attraktivität der englischen „Limited“ ist damit entfallen, zumal die Unternehmergesellschaft kostengünstiger zu haben ist. Ausgeschlossen sind bei ihr allerdings Sacheinlagen. Die Gründungskosten können deutlich gesenkt werden bei Verwendung des sogenannten Standardprotokolls (eines im Gesetzesanhang vorformulierten Standardvertrages).

Pro:

- beschränkte Haftung
- kein Mindestkapital
- kann später in eine GmbH hineinwachsen
- steuerlich wie eine GmbH
- geringe Gründungskosten (ca. 100 Euro – bei UG)
- straffe Unternehmensleitung auch durch externen Geschäftsführer
- Unternehmensnachfolge kann problemlos geregelt werden
- bei ertragsstarken Unternehmen, steuerlich günstiger als andere Rechtsformen

Kontra:

- Trennung zwischen Gesellschafter- und Gesellschaftersphäre
- Änderungen bedürfen der notariellen Beurkundung
- höherer Gründungsaufwand (ab ca. 300 Euro – bei GmbH)
- Publizitätspflicht der GmbH
- meist teurere Buchführung und Steuerberatung

Kleine Aktiengesellschaft (AG)

Die Aktiengesellschaft eignet sich erfahrungsgemäß weniger für kleine oder junge Unternehmen, da sie eine vergleichsweise hohe Formenstrenge aufweist und mit erheblichen Gründungskosten verbunden ist. Die bessere Alternative dürfte deshalb zumeist die GmbH sein. In die nähere Wahl kommt die Aktiengesellschaft aber dann, falls mit umfangreichen Gründungsinvestitionen zu rechnen ist und externe Kapitalgeber zur Stelle sind, die nicht unbedingt als „tätige Gesellschafter“ mitzuwirken beabsichtigen. Unter diesen Bedingungen bietet die AG mit der klaren Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat ein durchaus geeignetes Instrument. Im Falle der Börsennotierung ergeben sich weitergehende Chancen der Kapitalbeschaffung.

Betriebsaufspaltung

Sofern Sie bei Gründung oder später nicht nur Waren, Rohstoffe oder den Maschinenpark zu finanzieren haben, sondern zum Beispiel eine eigene Betriebsimmobilie errichten, gewinnen Überlegungen zur sogenannten Betriebsaufspaltung an Bedeutung. Markenzeichen der Betriebsaufspaltung ist die Teilung des Anlagevermögens und Übertragung auf zwei rechtlich selbstständige Unternehmen: Das Besitzunternehmen (auch als GbR möglich) und das Betriebsunternehmen (meist GmbH). Das Besitzunternehmen verwaltet das wesentliche Anlagevermögen (Betriebsimmobilie oder wertvolle Maschinen) und verpachtet dieses an die Betriebsgesellschaft. Stößt nun der Betriebs-GmbH etwas zu, fällt sie beispielsweise in Konkurs, haftet nicht das Gesamtvermögen, sondern nur dasjenige der GmbH. Im Prinzip ist auf diese Weise auch bei außerordentlichen Schadensfällen nicht das Gesamtvermögen gefährdet. Allerdings verlangen Kreditgeber häufig eine Mithaftung auch des Besitzunternehmens. Die Betriebsaufspaltung erfordert im Hinblick auf die personelle und sachliche Verzahnung umfangreiche Regelwerke und deshalb eine besonders versierte Vorbereitung und Beratung. In Betracht kommt sie nur bei hohen Investitionen, zum Beispiel in Immobilien.

Pro:

- gute Haftungssteuerung
- ansonsten wie GmbH

Kontra:

- bei Gesellschafterwechsel Steuerfalle (Aufdeckung stiller Reserven)

14.

Steuern und Buchführung

14. Steuern und Buchführung

Im Folgenden erhalten Sie erste wichtige Informationen zum Thema Steuern und Buchführung. Für Detailfragen wenden Sie sich bitte an Ihren steuerlichen Berater.

Umsatzsteuer

Die Umsatzsteuer ist eine Verbrauchssteuer, die steuersystematisch nur die Belastung des Endverbrauchers (Konsum) bezweckt. Der Unternehmer ist verpflichtet (sofern er kein „Kleinunternehmer“ ist) auf seine Lieferungen und Leistungen Umsatzsteuer zu erheben und diese den Kunden in Rechnung zu stellen. Die Regelsteuersätze betragen 19 Prozent und – für einige Güter des täglichen Bedarfs – 7 Prozent. Seinerseits kann der Unternehmer die ihm von anderen Unternehmern in Rechnung gestellte Umsatzsteuer als Vorsteuer von seiner einbehaltenen Umsatzsteuer abziehen. Das Finanzamt erhält folglich lediglich die Differenz aus einbehaltener Umsatzsteuer und in Rechnung gestellter Vorsteuer. In der Regel folgt hieraus eine Zahlung an das Finanzamt, wobei jedoch auch unter bestimmten Bedingungen eine Erstattung seitens des Finanzamtes vorkommen kann.

Neugründer müssen von 2021 bis 2026 nicht grundsätzlich monatliche Umsatzsteuervoranmeldungen bis zum 10. des Folgemonats abgeben; mit Antrag auf Dauerfristverlängerung bis zum 10. des Zweitfolgemonats. Beträgt die Steuer für das vorangegangene Kalenderjahr nicht mehr als 7.500 Euro, ist die Voranmeldung vierteljährlich abzugeben. Bei weniger als 1.000 Euro kann das Finanzamt auf Antrag ganz von der Umsatzsteuervoranmeldung absehen.

Die Umsatzsteuervoranmeldung ist zwingend elektronisch zu übermitteln (zum Beispiel mit www.elster.de).

Wer Geschäfte im Bereich der EU tätigt, muss zur Erlangung der Steuerfreiheit im Rahmen des innergemeinschaftlichen Warenverkehrs eine Umsatzsteuer-Identifikationsnummer beim Bundesamt für Finanzen beantragen. Werden derartige Lieferungen ausgeführt, muss der Unternehmer bis zum 25. Tag nach Ablauf eines Kalendermonats eine zusammenfassende Meldung auf amtlichem Vordruck beim Bundesamt für Finanzen abgeben. Bei kleineren Umsätzen (weniger als 50.000 Euro im Quartal) ist insoweit das Kalendervierteljahr maßgeblich.

Für die Rechnungsstellung bestehen wichtige inhaltliche und formelle Voraussetzungen:

- Name und Anschrift des leistenden Unternehmers und des Leistungsempfängers
- Steuernummer oder Umsatzsteuer-Identnummer
- Ausstellungsdatum der Rechnung
- fortlaufende Rechnungsnummer
- genaue Bezeichnung der Gegenstände und der erbrachten Leistungen
- Zeitpunkt der Lieferung bzw. Leistung
- nach Steuersätzen und -befreiungen aufgeschlüsseltes Entgelt
- im Voraus vereinbarte Minderungen des Entgeltes (z. B. Skonti)
- Entgelt und hierauf entfallender Steuerbetrag sowie Hinweis auf Steuerbefreiung
- ggf. Hinweis auf Steuerschuld des Leistungsempfängers.

Bei Werklieferungen und sonstigen Leistungen in Zusammenhang mit Grundstücken besteht eine zweijährige Aufbewahrungspflicht der Rechnungen für Privatpersonen.

Weitere Einzelheiten finden Sie unter www.aachen.ihk.de – Recht und Steuern.

Erleichterungen für Kleinunternehmer:

Frei von Umsatzsteuer sind solche Unternehmer, deren voraussichtlicher Jahresumsatz 22.000 Euro Euro nicht übersteigt und (im zweiten Jahr) 50.000 Euro voraussichtlich nicht übersteigen wird. Im Gegenzug entfällt der Anspruch auf den Vorsteuerabzug. Auf die Befreiung kann aber verzichtet werden (Option). Dies ist vor allem in der Anlaufphase von Bedeutung, falls größere Investitionen oder Anschaffungen getätigt werden.

Gewerbsteuer

Die Gewerbsteuer ist eine Gemeindesteuer, der jeder Gewerbebetrieb unterliegt. Besteuerungsgrundlage ist der Gewerbeertrag. Sie wird von der Gemeinde erhoben, in der sich eine Betriebsstätte des Unternehmens befindet. Hierdurch kann es vorkommen, dass ein Unternehmen Gewerbesteuer an verschiedene Gemeinden zu zahlen hat. Außerdem sind die Gewerbesteuerhebesätze der einzelnen Gemeinden unterschiedlich.

Die Schwankungsbreite der Gewerbesteuerhebesätze im Kammergebiet Aachen liegt zwischen 400 % bis 515 %. Somit stellen diese Hebesätze eine wichtige Entscheidungsgröße für die Wahl des geeigneten Standortes dar.

Bei der Ermittlung der Gewerbsteuer erhalten Einzelunternehmen und Personengesellschaften einen Freibetrag von 24.500 Euro auf den Gewerbeertrag. Der darüber hinausgehende Betrag wird mit 0,035 multipliziert (Ausgangsmessbetrag) und anschließend mit dem jeweiligen Hebesatz der Gemeinde versehen. Personenunternehmen können außerdem ab 1.1.2008 die Gewerbesteuerzahlungen bis zu einem Hebesatz in Höhe von 380 Prozent mit ihrer Einkommensteuerschuld verrechnen.

Die Gewerbsteuer wird vierteljährlich zum 15.02., 15.05., 15.08. und 15.11. eines Jahres im Rahmen von Vorauszahlungen erhoben, wobei einmal im Jahr eine Gewerbesteuererklärung abzugeben ist, aufgrund derer die endgültige Gewerbsteuer festgesetzt wird und mit den Vorauszahlungen verrechnet wird.

Lohnsteuer

Besteuert wird der Arbeitslohn der Arbeitnehmer. Der Unternehmer hat grundsätzlich die Lohnsteuer für Rechnung des Arbeitnehmers bei jeder Lohn-/Gehaltszahlung vom Arbeitslohn einzubehalten und an das Finanzamt abzuführen. Die Lohnsteuervoranmeldung ist elektronisch zu übermitteln. Die Höhe der Lohn- und Kirchensteuer sowie des Solidaritätszuschlags ist den Lohnsteuerarbeiten zu entnehmen, die online oder im Buchhandel erhältlich sind.

Werden Aushilfskräfte beschäftigt, darf der Arbeitslohn für eine sogenannte geringfügige Beschäftigung nur steuerfrei ausgezahlt werden, wenn der Arbeitnehmer eine Freistellungsbescheinigung des Finanzamts vorgelegt hat und das Unternehmen einen pauschalen Arbeitgeberbeitrag zur Renten- und Krankenversicherung entrichtet. Liegt keine Freistellungsbescheinigung oder Lohnsteuerkarte des Arbeitnehmers vor, muss neben der pauschalen Entrichtung der genannten Sozialversicherungsbeiträge zudem eine Pauschalierung der Lohnsteuer vorgenommen werden. Für Aushilfskräfte ist eine Pauschalierung der Lohnsteuer von 30 % des Arbeitslohns vorgesehen bis zu einem Betrag von 450 Euro. Der Arbeitgeber

ber hat spätestens bis zum 10. Tag nach Ablauf eines Lohnsteuervoranmeldungszeitraumes eine Online-Anmeldung an das Finanzamt abzugeben und gleichzeitig die Lohnsteuer abzuführen. Beträgt die Steuer jährlich mehr als 1080 Euro aber weniger als 3.000 Euro, ist das Kalendervierteljahr Voranmeldungszeitraum. Beträgt die Steuer jährlich weniger als 1080 Euro ist das Kalenderjahr Voranmeldungszeitraum.

Einkommensteuer

Die Einkommensteuer ist die Steuer aller natürlichen Personen, die ihren Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt im Inland haben. Diese Personen sind grundsätzlich mit ihrem gesamten Welteinkommen unbeschränkt steuerpflichtig. Der Eingangssteuersatz beträgt 14 %, der Spitzensteuersatz 42 bzw. 45 % (ab 250.000 Euro). Durch die Unternehmenssteuerreform 2008 wurde für gewerbliche Einkünfte die Möglichkeit geschaffen, die Steuerbelastung durch Einbehaltung der Gewinne günstiger zu gestalten. Im Ergebnis kann so die Steuerbelastung auf etwa 35 % gesenkt werden.

Das Einkommensteuergesetz kennt die folgenden sieben Einkunftsarten:

- Einkünfte aus Land und Forstwirtschaft (u.a. Landwirtschaft, Tierzucht, Jagd, ...)
- Einkünfte aus Gewerbebetrieb (u.a. Handwerk, Handel, Makler, ...)
- Einkünfte aus selbstständiger Tätigkeit (Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, ...)
- Einkünfte aus nichtselbstständiger Tätigkeit (Tätigkeiten auf Lohnsteuerkarten)
- Einkünfte aus Kapitalvermögen (Erträge aus Ersparnissen, Beteiligungen, ...)
- Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung
- Einkünfte aus Sonstiges (Renten, Private Veräußerungsgeschäfte, ...)

Die ersten drei Einkunftsarten werden auch als Gewinneinkünfte bezeichnet, wobei der Gewinn aus der Gegenüberstellung von Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben ermittelt wird. Die letzten vier Einkünfte werden auch als Überschusseinkünfte bezeichnet. Hier wird der Überschuss aus der Gegenüberstellung von Einnahmen und Werbungskosten ermittelt. Die Einkommensteuer wird vierteljährlich zum 10.03., 10.06., 10.09. und 10.12. eines Jahres im Rahmen von Vorauszahlungen erhoben, wobei einmal im Jahr eine Einkommensteuererklärung abzugeben ist, aufgrund derer die endgültige Einkommensteuer festgesetzt wird und mit den Vorauszahlungen verrechnet wird.

Zu Beginn jeder Unternehmerschaft hat der Gründer seinen Gewinn aus Gründen der Festsetzung der Einkommensteuervorauszahlungen dem Finanzamt gegenüber schätzend anzugeben. Hier empfiehlt es sich, möglichst realistische Angaben abzugeben. Zu niedrige Gewinnangaben bei tatsächlich zu erwartenden höheren Gewinnen führen zu Einkommensteuernachzahlungen. Hier stellt sich die Frage, wie diszipliniert jeder Unternehmer ist, die entsprechenden Beträge unterjährig auch zurückzulegen. Andererseits bedeuten zu hohe Gewinnprognosen bei tatsächlich zu erwartenden niedrigeren Gewinnen zwar Einkommensteuererstattungen seitens des Finanzamtes aber unterjährig zu hohe Liquiditätsbelastungen.

Körperschaftsteuer

Die Körperschaftsteuer ist die Einkommensteuer der „juristischen Personen“, also u. a. der Kapitalgesellschaften (AG, GmbH, UG). Der einheitliche Körperschaftsteuertarif beträgt 15 % zuzüglich Gewerbesteuer und Soli, insgesamt circa 31 %. Der verbleibende Betrag kann zur Stärkung des Eigenkapitals im Unternehmen belassen oder aber ausgeschüttet werden. Im Falle der Ausschüttung wird der Betrag mit pauschal 25 % (Abzugsteuer) zuzüglich Soli versteuert. Bei einer Vollausschüttung ergibt sich eine Steuerbelastung von insgesamt etwa 49 %. Werden die Anteile im Betriebsvermögen gehalten, sind nur 60 % des Ausschüttungsbetrages steuerpflichtig (Teileinkünfteverfahren). In dieser Höhe können auch entsprechende Werbungskosten abgezogen werden. Besteuert wird allerdings nicht mit pauschal 25 %, sondern mit dem individuellen Einkommensteuersatz. Bei niedrigerer Progression ergibt sich eine günstigere Steuerquote als mit der Abzugsteuer.

Buchführung

Jeder Gründer hat als Unternehmer Gewinn oder Verlust zu ermitteln. Die beiden bedeutenden Gewinn- und Verlustermittlungsverfahren sind zum einen die Einnahmen-Überschuss-Rechnung nach § 4 (3) EStG (Einkommensteuergesetz) oder der Betriebsvermögensvergleich nach § 4 (1) EStG bzw. § 5 EStG. Gewerbetreibende (Einzelkaufleute) und Personengesellschaften bis zu einem Gewinn von nicht mehr als 60.000 Euro oder einem Umsatz von nicht mehr als 600.000 Euro müssen lediglich eine einfache Gewinn- und Verlustrechnung erstellen. Bei allen anderen gilt die sogenannte „doppelte Buchführung“ mit Bilanzierungsverpflichtung.

Zudem kann der Gewinn auf zweierlei Methoden ermittelt werden. Einmal durch die Gewinn- und Verlustrechnung und zum anderen durch Bestandsvergleich (Betriebsvermögen am Ende des Wirtschaftsjahres abzüglich Betriebsvermögen am Ende des vorangegangenen Jahres vermehrt um den Wert der Entnahmen und verringert um den Wert der Einlagen.) Unternehmen, die weder Kaufmann i. S. des Handelsregisters sind und die auch nicht eine der o.a. Größenordnungen übersteigen, können dagegen ihren Gewinn oder Verlust durch die Einnahmen-Überschuss-Rechnung mittels einfacher Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben ermitteln. Die Buchführung muss richtig, zeitgerecht, geordnet und vollständig sein. Es sind die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) zu beachten. Hierzu gehören u.a. die Beachtung von Aufzeichnungspflichten (Kassenbewegungen, Warenein- und Warenausgänge, bestimmte Betriebsausgaben, Anlageverzeichnis) und Aufbewahrungsfristen (Bilanz, Inventar, Belege – 10 Jahre, Handelsbriefe – 6 Jahre). Im Rahmen der Buchführung werden die betrieblichen Geschäftsvorfälle bearbeitet, um so den Aufgaben der Selbstinformation, der Rechenschaftslegung gegenüber Gesellschaftern, dem Nachweis der Besteuerungsgrundlagen sowie dem Gläubigerschutz nachzukommen. Verstöße gegen die Buchführungsvorschriften können zu Zwangsgeldern führen und zu Schätzungen des Finanzamtes.

15.

**Weitere
rechtliche
Aspekte**

15. Weitere rechtliche Aspekte

Bei der Ausübung einer gewerblichen Tätigkeit sind zahlreiche Regelungen zu beachten. Die wichtigsten Vorschriften sollen kurz vorgestellt werden.

Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)

Das deutsche Wettbewerbsrecht dient dem Schutz des Mitbewerbers genauso wie dem des Verbrauchers und anderer Marktteilnehmer vor unlauterem Verhalten. Es hat seine Grundlage im UWG. Beispiele für unzulässige Werbeformen sind:

- Ausnutzung von Gebrechen, Alter oder geschäftlicher Unerfahrenheit,
- Verschleierung des Werbecharakters,
- irreführende Werbung; etwa über die Verfügbarkeit der Ware,
- Werbung, die der Empfänger erkennbar nicht wünscht; etwa beim Briefkastenaufkleber „keine Werbung einwerfen“,
- Telefonanrufe bei einem Verbraucher, wenn dieser nicht zuvor ausdrücklich zugestimmt hat,
- Telefonanrufe bei einem Gewerbetreibenden, wenn nicht zumindest eine mutmaßliche Einwilligung vorliegt;
- in der Regel E-Mail-Werbung ohne vorherige Zustimmung des Adressaten.

Den Wortlaut des UWG finden Sie im gemeinsamen Internetangebot des Bundesjustizministeriums mit Juris unter der Adresse:
www.gesetze-im-internet.de

Verstößt ein Unternehmer gegen das Wettbewerbsrecht, kann er abgemahnt werden. Mit der Abmahnung wird zumeist eine Unterlassungsverpflichtungserklärung verlangt, die eine Vertragsstrafe für künftige Verstöße vorsieht. Die Abgabe einer entsprechenden Erklärung verhindert die weitere Auseinandersetzung. Der Abmahnende kann die Erstattung der angemessenen Rechtsverfolgungskosten verlangen. Wird die Abgabe der Unterlassungserklärung verweigert, kann der Abmahnende eine gerichtliche Klärung herbeiführen. Angesichts hoher Streitwerte löst dies für die unterliegende Partei erhebliche Kosten aus.

Abmahnungen sind regelmäßig mit kurzen Fristen versehen, so dass unverzüglich folgende Punkte geprüft werden sollten:

- Trifft der geschilderte Sachverhalt zu?
- Liegt tatsächlich ein Verstoß gegen das Wettbewerbsrecht vor?
- Ist die andere Seite berechtigt, eine Abmahnung auszusprechen?
Grundsätzlich berechtigt sind z. B. Mitbewerber, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern sowie Verbände, denen eine erhebliche Zahl von Mitbewerbern angehört. Informationen zu unseriösen Abmahnvereinen oder Serienabmahnern gibt z. B. die IHK.
- Ist die Unterlassungserklärung mit Blick auf das Unterlassungsverprechen und die Vertragsstrafe richtig formuliert?

Beantwortet man alle Fragen mit „ja“, ist die Abgabe einer Unterlassungserklärung häufig zu empfehlen. Die Vorlage des Abmahnenden sollte nie ungeprüft verwendet werden, da sie häufig zu weit gehend und deshalb für den Abgemahnten nachteilig ist. Bei Zweifeln ist dringend nähere Beratung zu suchen.

Beide Parteien können die Einigungsstelle für Wettbewerbsstreitigkeiten bei der Industrie- und Handelskammer anrufen. Geschieht dies durch den Abgemahnten, ist die Gefahr einer einstweiligen Verfügung allerdings nicht ohne Weiteres beseitigt. Es ist möglich, eine vorläufige Unterlas-

sungserklärung abzugeben, deren Wirksamkeit bis zum Abschluss des Einigungsverfahrens befristet ist. Das Verfahren soll auf eine einvernehmliche Lösung hinwirken.

Detaillierte Erläuterungen zum Wettbewerbsrecht enthält die Homepage der IHK Aachen unter: www.aachen.ihk.de
Recht und Steuern – Rechtsinformationen

Preisangabenverordnung

Wer gegenüber Verbrauchern mit Preisen wirbt, muss dabei die Endpreise einschließlich der Umsatzsteuer und sonstiger Preisbestandteile nennen. Beim Angebot von Fertigpackungen, offenen Packungen oder Verkaufseinheiten ohne Umhüllung nach Gewicht, Volumen, Länge oder Fläche ist gegenüber Verbrauchern auch der Grundpreis für eine bestimmte Mengeneinheit anzugeben. Die Mengeneinheiten sind, von Ausnahmen abgesehen, jeweils 1 Kilogramm, 1 Liter, 1 Meter, 1 Quadratmeter oder 1 Kubikmeter.

Den Wortlaut der Preisangabenverordnung finden Sie z. B. im Internet unter: www.gesetze-im-internet.de/pangv

Ladenöffnungszeiten

Die Ladenöffnungszeiten sind nicht bundeseinheitlich geregelt. In Nordrhein-Westfalen dürfen Verkaufsstellen an Werktagen ohne zeitliche Begrenzung geöffnet sein. Fällt der 24. Dezember auf einen Werktag, ist in der Regel eine Öffnung von Verkaufsstellen bis 14.00 Uhr zulässig. Werktagen sind alle Tage außer Sonntage und Feiertage.

An Sonn- und Feiertagen müssen Verkaufsstellen geschlossen bleiben. Von diesen Grundsätzen gibt es verschiedene Ausnahmen, z. B. für einzelne Geschäftszweige (Apotheken, Blumengeschäfte, Tankstellen etc.), sowie für bestimmte Kur-, Ausflugs-, Erholungs- und Wallfahrtsorte, die das Gesetz zur Regelung der Ladenöffnungszeiten in NRW auflistet. Nähere Informationen enthält das Merkblatt „Ladenöffnungszeiten NRW“, das auf der Internetseite der IHK Aachen unter: www.aachen.ihk.de (Recht- und Steuern – Rechtsinformationen) aufgerufen werden kann.

Briefbogengestaltung

Für Handelsregisterfirmen gibt es umfangreiche Pflichtangaben für Briefbögen und E-Mail-Korrespondenz. Welche Daten zu nennen sind, richtet sich nach der jeweiligen Rechtsform. Eine Übersicht enthält das Merkblatt „Angaben auf Geschäftsbriefen“ unter:

www.aachen.ihk.de

Kleingewerbetreibende:

Pflichtangaben auf Rechnungen beachten: Dok.-Nr. 79276

Informationspflichten im Internet

Die Präsentation eines Unternehmens im Internet ist mit umfangreichen Informationspflichten verbunden, die hier nur skizziert werden können, die im Vorfeld aber dringend abzuklären sind.

Nach dem Telemediengesetz (TMG) sind im Impressum unter anderem Name und Anschrift des Anbieters, Telefonnummer und E-Mail-Adresse, sowie ggf. Name des Vertretungsberechtigten, Register, Registernummer und Umsatzsteueridentifikationsnummer zu nennen. Verstöße können mit Geldbußen oder Abmahnungen geahndet werden.

www.aachen.ihk.de

„Impressumpflicht im Internet“ Dok.-Nr. 78902

Fernabsatzverträge

Bei Fernabsatzverträgen steht dem Verbraucher in aller Regel ein vierzehntägiges Widerrufsrecht zu, über das er ordnungsgemäß zu belehren ist. Bei zusätzlichen Liefer- und Versandkosten ist deren Höhe zu nennen. Soweit dies nicht möglich ist, sind die Einzelheiten für eine leichte Berechnung aufzuführen.

Zu beachten sind im Internet auch die weiteren Vorgaben des Art. 246 a und 246 c EGBGB. Danach sind dem Kunden vor Abschluss eines Vertrages unter anderem folgende Punkte mitzuteilen: wesentliche Merkmale der angebotenen Ware oder Dienstleistung; die einzelnen technischen Schritte, die zu einem Vertragsschluss führen; Mindestlaufzeit des Vertrages bei sog. Dauerschuldverhältnissen; eventuelle Lieferbedingungen; Einzelheiten zu Zahlung und Lieferung; zusätzliche Kosten für die Benutzung des Fernkommunikationsmittels, wenn solche zusätzlichen Kosten dem Kunden in Rechnung gestellt werden.

Für weitere Pflichten:

www.aachen.ihk.de

„E-Commerce und Verbraucher-Informationspflichten, Widerruf und mehr“, Dok.-Nr. 78965

Gewährleistung

Bei Kauf- und Werkvertrag hat der Kunde einen Anspruch darauf, dass der Leistungsgegenstand zum Zeitpunkt der Übergabe die vereinbarte bzw. die übliche Beschaffenheit aufweist. Als vereinbart gelten dabei auch Eigenschaften der Sache, die sich aus Werbeaussagen oder Produktbeschreibungen ergeben. Ist die Ware davon abweichend mit einem Mangel behaftet, kann der Käufer grundsätzlich Nacherfüllung verlangen und dabei zwischen Nachbesserung als Beseitigung des Mangels und Ersatzlieferung als Lieferung einer mangelfreien Sache wählen.

Schlägt die Nacherfüllung fehl oder hat der Verkäufer diese verweigert, stehen dem Käufer Ansprüche auf Rücktritt vom Vertrag, Minderung und/oder Schadensersatz zu.

Die gesetzliche Gewährleistungsfrist beträgt 2 Jahre, bei Grundstücken und Bauwerken 5 Jahre. Der Verkäufer haftet in dieser Zeit für Mängel, die schon bei Übergabe der Sache vorlagen. Treten Fehler innerhalb der ersten sechs Monate nach dem Kauf auf, so wird beim Verbrauchsgüterkauf vermutet, dass die Sache bereits bei Übergabe mangelhaft war. Nach Ablauf der sechs Monate muss der Käufer dies beweisen. Der Verkäufer muss nicht für Mängel einstehen, die auf üblichen Verschleiß, Abnutzung oder unsachgemäßen Gebrauch zurückzuführen sind.

Mit Verbrauchern können keine Vereinbarungen getroffen werden, die die Gewährleistung für neu hergestellte Sachen auf weniger als 2 Jahre, für gebrauchte Sachen auf weniger als 1 Jahr verkürzen. Die entsprechenden Mindestfristen sind, anders als zwischen Unternehmen, zwingend.

www.aachen.ihk.de

„Gewährleistung, Umtausch und Garantie beim Kaufvertrag“, Dok.-Nr. 80111

Verjährung

Für vertragliche Zahlungsansprüche ist in der Regel eine Verjährungsfrist von drei Jahren vorgesehen, soweit nichts anderes vereinbart ist. Die gesetzliche Frist beginnt mit dem Schluss des Jahres, in dem der Anspruch entstanden ist.

www.aachen.ihk.de

Dok.-Nr. 78841

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)

Verträge sollten auf die konkrete Interessenlage zugeschnitten sein, sodass von einer ungeprüften Übernahme von Mustern abzuraten ist. Entsprechende Formulare können jedoch Anregungen liefern, welche Bereiche überhaupt zu bedenken sind. Interessant ist in diesem Zusammenhang z. B. die umfangreiche Linkliste der IHK Frankfurt: www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag

Soll ein bestimmter, einseitig gestellter Vertragstext in mehreren Fällen verwendet werden, so ist er an den §§ 305 ff BGB zu messen. Gegenüber Endverbrauchern genügt für die Anwendung der wesentlichen Vorschriften des AGB-Rechts sogar die einmalige Verwendungsabsicht, wenn der Verbraucher aufgrund der Vorformulierung keinen inhaltlichen Einfluss nehmen konnte (§ 310 Abs.3 Nr.2 BGB).

Leider sind die Regelungen der §§ 305 ff BGB nicht selbsterklärend, sondern durch eine umfangreiche Rechtsprechung konkretisiert. In der Regel lässt sich nur auf Grundlage der einschlägigen Urteile eine abschließende Wirksamkeitsanalyse durchführen. Die nachstehenden Leitsätze, die die Rechtslage teilweise etwas vereinfacht zusammenfassen, sollen zur ersten Orientierung dienen.

Individuell getroffene Absprachen haben grundsätzlich Vorrang vor allgemeinen Geschäftsbedingungen. Sie können nicht durch AGB zurückgenommen oder ausgehebelt werden. Werden allgemeine Geschäftsbedingungen erst nach Vertragsabschluss, zum Beispiel mit der Rechnung, übersandt, so entfalten sie keine Wirkung. Die Haftung für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit kann grundsätzlich nicht durch allgemeine Geschäftsbedingungen ausgeschlossen werden.

www.aachen.ihk.de

Dok.-Nr. 78434

Markenrecht

Bevor Unternehmen umfangreich werben, möchten sie sich häufig ein Schutzrecht am gewählten Namen oder Logo sichern. Den Ansatzpunkt hierfür bietet das Markenrecht. Marken sind Zeichen, die die Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens von denen eines anderen Unternehmens unterscheiden können. Mit der Eintragung einer Marke erwirbt der Inhaber das alleinige Recht, die betreffende Kennzeichnung für die geschützten Waren und Dienstleistungen zu nutzen. Er kann sich dagegen wehren, dass ein Konkurrent verwechselbar ähnliche Bezeichnungen verwendet.

Das Register wird vom Deutschen Patent- und Markenamt geführt, das bei der Anmeldung prüft, ob ein Kennzeichen generell eintragungsfähig ist. Dagegen wird nicht untersucht, ob gleiche bzw. ähnliche Marken bereits für einen anderen Inhaber registriert sind. Nach dem Prioritätsgrundsatz („Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“), kann es deshalb auch nach erfolgter Eintragung vorkommen, dass jemand aufgrund älterer Rechte die Löschung eines Nachzüglers erzwingt. Insoweit sollte man sich im Vorfeld vergewissern, dass die gewünschte Marke nicht bereits vergeben ist. Entsprechende Recherchen können z. B. auf der Homepage des Patent- und Markenamtes durchgeführt werden, auf der auch die Anmeldeformulare und Kostenübersichten verfügbar sind:

www.dpma.de.

Das Kapitel zu den weiteren rechtlichen Aspekten soll erste Hinweise geben und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl die Information mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden.

Datenschutz

Werden im Unternehmen personenbezogenen Daten verarbeitet – wovon im Regelfall auszugehen ist – sind die Vorgaben der seit dem 25.05.2018 geltenden EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sowie die ergänzend geltenden nationalen Rechtsvorschriften zu beachten.

Der Begriff „personenbezogene Daten“ ist weit gefasst und beinhaltet alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person bezieht. Identifizierte Personen sind die bekannten Personen, z.B. Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter. Eine Person ist identifizierbar, wenn sie direkt oder indirekt über besondere Merkmale identifiziert werden kann, z.B. mittels einer IP-Adresse oder von Geo-Daten.

Die DSGVO beinhaltet einige Pflichten für Unternehmen, insbesondere:

→ Erstellung eines Verarbeitungsverzeichnisses:

Um ein solches Verzeichnis erstellen zu können, sind zunächst alle Datenverarbeitungen sowie deren Verarbeitungszwecke im Unternehmen im Rahmen einer Bestandsaufnahme zu identifizieren. Anschließend ist zu prüfen, auf welchen rechtlichen Grundlagen die Datenverarbeitungen erfolgen, z.B. aufgrund der Einwilligung des Betroffenen oder weil die Verarbeitung für die Erfüllung eines Vertrags mit der betroffenen Person erforderlich ist. Diese Angaben sind in dem Verarbeitungsverzeichnis auf einem stets aktuellen Stand vorzuhalten. Darüber hinaus sind in dieses Verzeichnis weitere Informationen aufzunehmen, z.B.: Name und Kontaktdaten des Verantwortlichen, Kategorien betroffener Personen/ personenbezogener Daten, Kategorien von Empfängern der Daten, Löschfristen, allgemeine Beschreibung der technischen und organisatorischen Maßnahmen.

→ Information der betroffenen Personen

Erhebt ein Unternehmen personenbezogene Daten, ist der Verantwortliche verpflichtet, dem Betroffenen bestimmte Informationen zur Verfügung zu stellen (z.B. Name und Kontaktdaten des Verantwortlichen, Zwecke und Rechtsgrundlage der Datenverarbeitung, Empfänger/ Kategorien von Empfängern der personenbezogenen Daten, Dauer der Speicherung, Rechte der betroffenen Person). Dies gilt unabhängig davon, ob die Daten direkt beim Betroffenen erhoben werden oder bei einer dritten Person. Daher ist z.B. ein Unternehmen verpflichtet, auf der eigenen Website eine Datenschutzerklärung vorzuhalten.

→ Abschluss von sog. Auftragsverarbeitungsverträgen

Werden Dienstleister zur Verarbeitung personenbezogener Daten eingesetzt, sind mit diesen separate datenschutzrechtliche Verträge zu schließen. Denn die Dienstleister müssen ebenfalls die datenschutzrechtlichen Vorgaben erfüllen. Solche Dienstleister können z.B. sein: Anbieter von Websites-Hosting, Cloud-Anbieter, IT-Support-Firmen, externe (Lohn-) Buchhalter.

Umfangreiche Informationen mit weiterführenden Links finden sich unter: www.aachen.ihk.de, „DSGVO: Ein Überblick über das neue Datenschutzrecht“, Dok.-Nr. 3935900

16.

Versicherungs- schutz für Gründer und Jungunternehmer

16. Versicherungsschutz für Gründer und Jungunternehmer

Die Risikosituation bei Gründern/Jungunternehmern:

- Unzureichende Kenntnisse der betrieblichen Risiken
- Zu geringe Einschätzung des Schadenpotenzials
- Verdrängung der persönlichen Risikosituation
- Häufige Unkenntnis über wichtige Rahmenbedingungen, z.B. im Bereich der Gesetzlichen Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung
- Sich schnell wandelndes Risikopotenzial
- Fehlende Anpassung der Sicherheitskonzepte bei Wachstum oder Änderung der Risikosituation

Gerade junge Unternehmer bzw. Gründer müssen deshalb betrieblichen und privaten Risiken eine erhöhte Aufmerksamkeit schenken und auf einen angemessenen Versicherungsschutz, einschließlich ausreichender Deckungs- bzw. Versicherungssummen, achten.

Eine fundierte qualifizierte, persönliche Beratung und Einschätzung der Risiken ist deshalb unerlässlich!

1. Die wichtigsten betrieblichen Versicherungen auf einen Blick

A. Haftpflichtversicherung

Eine Haftpflichtversicherung, also z.B. eine Büro-, Betriebs-, Produkt- und/oder Vermögensschadenhaftpflichtversicherung, ist ein unbedingtes Muss! Der Gründer haftet nach § 823 BGB für Schäden, die er Dritten zufügt, unbegrenzt, so z.B. für:

- die Verletzung von Verkehrssicherungspflichten
- wenn ein Mitarbeiter aus Unachtsamkeit einen Dritten schädigt
- für Produktmängel/fehlende Warnhinweise etc.
- Fehlerhafte Planung etc.

Die Haftpflichtversicherung hat generell den Zweck, das Vermögen des Versicherungsnehmers zu schützen. Dies geschieht, indem das Versicherungsunternehmen prüft, ob im Schadensfall die geltend gemachten Ansprüche rechtlich begründet sind. Entstehen Ansprüche gemäß Rechtsgrundlage, werden diese befriedigt, unberechtigte Ansprüche werden jedoch abgewehrt.

Bei Abschluss einer Haftpflichtversicherung ist in jedem Fall auf eine ausreichend hohe Versicherungs- bzw. Deckungssumme zu achten; als Stichwort seien hier nur genannt: „übergreifende Feuerschäden“ oder „Fehlerhafte Planung“!

„Mietsachschäden“ sowie „Umweltschäden“ (Basisdeckung) sollten ebenfalls mitversichert werden. Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass „private Haftpflichtrisiken“ mit eingeschlossen werden.

B. Rechtsschutzversicherung

Wie notwendig heutzutage ein möglichst umfassender Rechtsschutz ist, belegen Jahr für Jahr millionenfach geführte Zivilprozesse, Straf- und andere Verfahren. Reizworte wie Streitwert, Gerichtskosten, Anwaltshonorare, Sachverständigengebühren.

Die Prozessfreudigkeit nimmt zu, die Rechtsprechung wird immer komplizierter und die mit einem Rechtsstreit verbundenen Kosten steigen ständig. Vor allem in den Bereichen der strafrechtlichen Umwelt-, Betriebsstätten- und Produktverantwortung ist in den letzten Jahren eine Fülle neuer Gesetze, Verordnungen etc. erlassen worden. Wichtig bei strafrechtlichen Risiken ist, dass immer Sie persönlich und (leitende) Mitarbeiter zur Verantwortung gezogen werden und nicht das Unternehmen!

Finanziellen Rückhalt kann man sich z.B. durch einen kombinierten Berufs-, Privat- und Verkehrsrechtsschutz und auch Strafrechtsschutz verschaffen. Je nach Art und Umfang sind dann z.B. versichert:

- Schadenersatzrechtsschutz
- Arbeitsrechtsschutz
- Wohnungs- und Grundstücksrechtsschutz
- Steuerrechtsschutz und Sozialgerichtsrechtsschutz
- Strafrechtsschutz

C. Inhaltsversicherung

Sie investieren in Sachwerte, wie z.B. Büroeinrichtung, Maschinen, EDV, in Vorräte, später evtl. auch in Gebäude. Schäden, verursacht durch Feuer, Einbruchdiebstahl / Vandalismus und Raub, Leitungswasser und Sturm oder Hagel können erhebliche Kosten für Ihren Betrieb bedeuten. So nehmen z.B. Schäden durch Brandstiftung in Deutschland erheblich zu. Be-

stimmungswidrig austretendes Leitungswasser kann z.B. die technischen Anlagen außer Betrieb setzen. Akten, Pläne oder Datenträger können vernichtet werden und somit erhebliche finanzielle Belastungen nach sich ziehen.

Vor den wirtschaftlichen Gefahren schützt eine entsprechende Inhaltsversicherung, die o.a. Risiken abdeckt. Deckungserweiterungen wie für Wiederherstellungskosten für Daten, Akten, Pläne oder z.B. Aufräumungs- und Abbruchkosten, Feuerlöschkosten etc. können mit eingeschlossen werden. Generell werden im Schadenfall die Wiederherstellungs-, bzw. die Beschaffungskosten der beschädigten, zerstörten oder abhanden gekommenen Sachen ersetzt.

Sinnvoll kann es sein, speziell für elektronische Geräte bzw. Anlagen, bei entsprechender Größe und/oder Wert eine separate Elektronikversicherung abzuschließen.

D. Betriebsunterbrechungsversicherung

Ist der technische und/oder kaufmännische Betriebsablauf durch Feuer, Leitungswasser, Einbruchdiebstahl o. ä. gestört oder gar stillgelegt, so laufen die fixen Kosten wie z.B. Löhne/Gehälter, Mieten Zinsen etc. weiter. Die Betriebsunterbrechungsversicherung ersetzt den wirtschaftlichen Schaden in Form des entgangenen Betriebsgewinns und den Aufwand an fortlaufenden Kosten. Sie kann als Ergänzung zur Inhaltsversicherung oder auch als selbstständige Versicherung abgeschlossen werden.

E. KFZ-Versicherung

Die KFZ-Versicherung umfasst je nach Bedarf:

- KFZ-Haftpflichtversicherung
- Fahrzeugversicherung (Voll- bzw. Teilkasko)
- Kraftfahrtunfallversicherung

Die Kraftfahrtversicherung gilt in Europa; bei Reisen in außereuropäische Länder muss eine Erweiterung des Geltungsbereiches beantragt werden. Die Rechte und Pflichten ergeben sich aus den „allgemeinen Bedingungen für die Kraftfahrtversicherung (AUB)“.

Weitere betriebliche Risiken, die überprüft werden sollten, sind z.B.:

- Warentransport
- Haftung bei Lieferung von Waren z.B. in die USA
- Forderungsausfall
- Haftung der Geschäftsführer
- Montagerisiken
- Maschinenbruch, -ausfall
- Auslandsreiserisiken

2. Persönliche Absicherung – Private Vorsorge

Mit der Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit ergeben sich viele Veränderungen in Ihrer persönlichen sozialen Absicherung. Es ist wichtig sich rechtzeitig darüber zu informieren, da für die private Absicherung einige Gestaltungsmöglichkeiten gegeben sind. Vorab ist zu empfehlen, eine sozialversicherungsrechtliche Beurteilung vornehmen zu lassen:

Sozialversicherungsrechtliche Beurteilung

Die gesetzliche Sozialversicherung stellt nur eine Kernabsicherung bzw. Grundversorgung dar. Nicht jeder Erwerbstätige ist automatisch versichertes Mitglied der gesetzlichen Renten-, Kranken-, Unfall- oder Arbeitslosenversicherung; Selbstständige zählen in der Regel nicht zum versicherten Personenkreis.

Somit empfiehlt sich für jeden Selbstständigen in der Gründungsphase eine „individuelle sozialversicherungsrechtliche Beurteilung“ vornehmen zu lassen. Erst nach der rechtsverbindlichen Klärung kann die bedarfsorientierte Absicherung der Arbeitskraft gestaltet werden.

In den folgenden Bereichen besteht grundsätzlich potenzieller Handlungsbedarf:

A. Krankenversicherung

Während Sie als Arbeitnehmer bisher im Regelfall Pflichtmitglied einer gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) oder als Student über Ihre Eltern familienversichert waren, haben Sie nun die Möglichkeiten

- a. zur freiwilligen (Weiter-)Versicherung in der GKV
- b. zum Abschluss einer (Voll-)Versicherung bei einer privaten Krankenversicherung (PKV).

Gesetzliche Krankenversicherung (GKV)

Eigentlich sieht das Gesetz eine bestimmte Vorversicherungszeit für die freiwillige Weiterversicherung vor. Seit einigen Jahren besteht jedoch die Pflicht für alle Bürger in Deutschland eine ausreichende Krankenversicherung sicherzustellen. Deshalb kommt bei einem Ausscheiden aus der vorherigen Pflichtversicherung oder der Familienversicherung die so genannte „obligatorische Anschlussversicherung“ zum Tragen. Diese ist nicht an eine bestimmte Vorversicherungszeit gebunden.

Der gesetzliche Krankenversicherungsschutz kann ergänzt werden durch private Zusatzversicherungen, beispielsweise für Krankenhauszusatzleistungen (Chefarztbehandlung, Ein- oder Zweibettzimmer).

Gerade bei Gründern ist eine ergänzende Krankentagegeldversicherung sinnvoll. Das kann sowohl über eine private Zusatzversicherung geschehen oder auch in der GKV. Hier gibt es die Möglichkeit sich mit Krankengeldanspruch ab der 7. Woche zu versichern. Viele Krankenkassen bieten darüber hinaus so genannte Wahltarife an, bei denen individuellere Regelungen gelten. Allerdings ist man bei Abschluss eines solchen Wahltarifes für drei Jahre an die Kasse gebunden und kann nicht wechseln. Nach wie vor hat die Absicherung des Krankengeldes Nachteile: Das Brutto-Krankengeld beträgt 70 % des Arbeitseinkommens (= Summe der Einkünfte im Sinne des Einkommensteuergesetzes gemäß Steuerbescheid), das zuletzt vor Beginn der Arbeitsunfähigkeit für die Beitragsbemessung maßgebend war (in 2020 max. 109,38 EUR/Tag). Die Leistungsdauer beträgt maximal 78 Wochen innerhalb von 3 Jahren für dieselbe Krankheit. Leistungen sind zwar nicht steuerpflichtig, unterliegen jedoch dem Progressionsvorbehalt.

Private Krankenversicherung (PKV)

Selbstständige können sich statt bei einer gesetzlichen Krankenkasse auch in der privaten Krankenversicherung absichern. Allerdings spielt bei der Entscheidung für die private Versicherung, die persönliche Situation, vor allem die Lebensplanung, eine entscheidende Rolle. Denn in der PKV sind Eintrittsalter, Gesundheitszustand und der gewünschte Versicherungsumfang jeder versicherten Person für die Beitragshöhe maßgebend. Eine kostenlose Mitversicherung der Familienangehörigen wie in der GKV, gibt es hier nicht.

Grundsätzlich sind die Beiträge und Leistungen der einzelnen privaten Versicherer sehr unterschiedlich.

Vor Abschluss einer PKV sollten Sie mehrere Angebote vergleichen und auch Tarife mit Eigenbeteiligung in Betracht ziehen.

Der Wechsel in die PKV will gut überlegt sein. Eine Rückkehr in die GKV ist nämlich nur schwer, oftmals gar nicht mehr möglich. Deshalb sollten Sie sich vor einem solchen Schritt ausführlich beraten lassen. Das können Sie insbesondere bei den Verbraucherzentralen als neutraler Stelle tun.

Pflegeversicherung

Hier gilt das Schlagwort: Die Pflegeversicherung folgt der Krankenversicherung. Damit wird ausgedrückt, dass z. B. ein freiwillig in der GKV versicherter Gründer grundsätzlich auch dort gegen das Pflegerisiko abgesichert ist. Es gibt allerdings für diesen Personenkreis eine Befreiungsmöglichkeit, doch: wer die gesetzliche Pflegeversicherung verlässt, kann als Selbstständiger dort nicht wieder Mitglied werden. Voraussetzung für die Befreiung ist der Nachweis einer adäquaten privaten Pflegeversicherung. Die Befreiung kann nur innerhalb von drei Monaten nach Beginn der freiwilligen Krankenversicherung gestellt werden. Auch hier gilt: Unbedingt vorher beraten lassen!

B. Versorgung bei Berufsunfähigkeit, im Todesfall und im Alter

Die gesetzliche Rentenversicherung (GRV)

Als Student hatten Sie bisher i. d. R. nichts mit der gesetzlichen Rentenversicherung (GRV) zu tun. Als Arbeitnehmer waren Sie dort bisher pflichtversichert. Jetzt wird Ihr Versicherungsstatus neu geprüft. Denn:

Auch eine selbstständige Tätigkeit kann der Versicherungspflicht unterliegen. Zu den wichtigsten pflichtversicherten Selbstständigen zählen:

- Lehrer und Erzieher, die im Zusammenhang mit ihrer selbstständigen Tätigkeit keinen versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen.
- Pflegepersonen, die in der Kranken-, Kinderpflege etc. tätig sind und im Zusammenhang mit ihrer selbstständigen Tätigkeit keine versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen.
- Künstler und Publizisten.
- Selbstständige mit nur einem Auftraggeber, die im Zusammenhang mit ihrer selbstständigen Tätigkeit keinen versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen.

Löst Ihre selbstständige Tätigkeit keine Versicherungspflicht aus, können Sie innerhalb von 5 Jahren nach Gründung auch einen Antrag auf Pflichtversicherung stellen. Dieser Antrag ist allerdings unwiderruflich. Alternativ gibt es die Möglichkeit, die freiwillige Versicherung in der GRV zu beantragen. Diese hat den Vorteil, dass sie jederzeit wieder beendet werden kann. Allerdings sind damit auch Einschränkungen bei der Rentengewährung verbunden.

Beitragshöhe

Pflichtversicherung als Selbstständiger: Das Pflichtmitglied der GRV hat den so genannten Regelpflichtbeitrag zu zahlen. Dieser beträgt derzeit 579,39 EUR [Dieser Betrag gilt in 2020. Sie können sich jährlich ändern]. In den ersten 3 Jahren nach Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit darf die Beitragszahlung um die Hälfte reduziert werden. Hierfür ist ein entsprechender Antrag zu stellen (289,70 Euro in 2020).

Freiwillige Versicherung: Hier kann die Beitragshöhe zwischen dem Mindest- und dem Höchstbeitrag eines Jahres individuell gewählt werden (83,70 Euro, bzw. 1283,40 Euro für 2020).

Zu beachten ist jedoch:

Unternehmer, Selbstständige, Handwerker und freiberuflich Tätige, die keinem Versorgungswerk angehören, erhalten – wenn überhaupt – aus der GRV nur Leistungen bei Berufsunfähigkeit, Tod oder im Alter, die nur eine Grundabsicherung darstellen. Es bleiben erhebliche Versorgungslücken, die über eine private Vorsorge zu decken sind!

Berufsständische Versorgungswerke

Berufsständische Versorgungswerke sind Pflichteinrichtungen zur gesetzlichen Grundversorgung der Pflichtmitglieder einer Berufskammer und basieren auf einer landesgesetzlichen Rechtsgrundlage. In der Regel sehen die Satzungen eine Eintrittspflicht für alle Kammerangehörigen unter 45 (40) Jahren vor.

Berufsständische Versorgungswerke gibt es für die klassischen Freien Berufe: Ärzte, Apotheker, Architekten, Ingenieure (sofern Pflichtmitglied einer Ingenieurkammer), Notare, Steuerberater bzw. Steuerbevollmächtigte, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer.

Grundsätzlich orientiert sich der Beitrag immer an demjenigen Beitrag, der für eine alternative Pflichtmitgliedschaft in der gesetzlichen Rentenversicherung zu zahlen wäre.

Der entsprechende Höchstbeitrag liegt somit im Jahr 2020 bei 18,6 % von 6900 EUR (=Beitragsbemessungsgrenze BBG), d.h. bei 1.187,45 EUR monatlich. Für Gründer gibt es oftmals befristete Reduzierungsmöglichkeiten. Es werden grundsätzlich Rentenleistungen in Form von Altersrenten (meist ab dem 65. Lebensjahr) mit der Möglichkeit der vorgezogenen oder aufgeschobenen Inanspruchnahme mit entsprechenden Ab- bzw. Zuschlägen geboten. Weiterhin Berufsunfähigkeitsrenten bei Unfähigkeit, einen die Mitgliedschaft in der Kammer begründenden Beruf auszuüben. Für Hinterbliebene sind Witwen- und Witwerrenten sowie Waisenrenten vorgesehen.

Berufsständische Versorgungswerke bieten eine Grundversorgung zu einem günstigen Preis-Leistungsverhältnis.

Private Ergänzung ist dabei in jedem Fall notwendig, wenn z.B. Kapitalabsicherungsbedarf besteht (im Versorgungswerk ausschließlich Rentenleistung) oder die unerlässliche Absicherung für den Fall einer Berufsunfähigkeit wirklich vollständig und umfassend erfolgen soll.

Private Vorsorge bei Berufsunfähigkeit, Tod und Alter

Existenzsicherung muss bedeuten: Wenn der Risikofall eintritt, müssen ausreichend hohe Versicherungssummen zur Verfügung stehen. Das gilt vor allem für den

- a. Fall der Berufsunfähigkeit: In den meisten Fällen haben Selbstständige über die GRV keinen Schutz mehr oder einen Schutz, der bei weitem nicht ausreicht! Einen ausreichenden Schutz bei Berufsunfähigkeit, entweder als selbstständiger Vertrag oder in Form einer Zusatzversicherung zu einer Lebens- oder Rentenversicherung ist ein absolutes Muss!

- b. Todesfall: Hier ist an die Absicherung der Familie im Todesfall, an die Absicherung von Unternehmens- oder Bank-Krediten zu denken, in Form einer Risiko-Lebensversicherung oder einer Kapitalbildenden Lebensversicherung, um nur zwei Beispiele zu nennen.
- c. Altersvorsorge: Die Altersversorgung über die GRV stellt nur eine Grundversorgung dar und muss entsprechend aufgebaut bzw. aufgestockt werden über eine private Versorgung: Lebens- oder Rentenversicherung, betriebliche Altersversorgung oder auch über ein berufsständisches Versorgungswerk (Freiberufler).

C. Unfallversicherung

Die gesetzliche Unfallversicherung

Träger der gesetzlichen Unfallversicherungen sind die Berufsgenossenschaften (Landesverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften Rheinland-Westfalen, www.lvbg.de). In der gesetzlichen Unfallversicherung sind grundsätzlich nur Arbeitnehmer versichert. Diese tragen jedoch selber keine Beiträge, vielmehr erfolgt die Beitragszahlung allein durch die Arbeitgeber. Die Bemessung der Beiträge richtet sich u. a. nach der Gefahrklasse des Unternehmens und der Summe der gezahlten Arbeitsentgelte.

In einigen Branchen sind auch die Unternehmer durch die Satzung in der zuständigen Berufsgenossenschaft pflichtversichert. In den anderen Berufsgenossenschaften besteht dagegen für Unternehmer die Möglichkeit der freiwilligen Versicherung. Die freiwillige Versicherung muss extra beantragt werden und beginnt mit Antragstellung.

Durch die Mitgliedschaft in einer Berufsgenossenschaft erwerben Sie sich nur eingeschränkten Unfallversicherungsschutz (hauptsächlich bei Arbeits- und Wegeunfällen). So leistet die Berufsgenossenschaft nicht, wenn Sie einen Freizeitunfall erleiden.

Die private Unfallversicherung

Die gesetzliche Unfallversicherung tritt „nur“ dann ein, wenn es sich um einen Arbeitsunfall handelt, also Unfälle, die der Versicherte infolge ihrer versicherten Tätigkeit, z.B. als Arbeitnehmer erleiden. Für Unfälle, die in der Freizeit geschehen, besteht kein Versicherungsschutz! Gerade der Selbstständige muss aber auf einen Unfallschutz achten, der vom Umfang und von der Höhe her angemessen ist, der rund um die Uhr Gültigkeit besitzt, der weltweit und für Unfälle aller Art gilt! Durch eine private Unfallversicherung, kann man sich gegen Invalidität, Tod und Krankentagegeld etc. entsprechend absichern.

D. Arbeitslosenversicherung

Auch in der Arbeitslosenversicherung sind grundsätzlich nur Arbeitnehmer versichert. Sie betrifft Personen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums bereits als Arbeitnehmer pflichtversichert waren und sich selbstständig machen. Für Personen, die direkt nach Abschluss des Studiums eine selbstständige Existenz gründen, ist sie daher nicht gedacht.

Ein Anspruch auf Arbeitslosengeld besteht, wenn die Anwartschaftszeit erfüllt ist, Arbeitslosigkeit vorliegt und der Arbeitsuchende dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Die Anwartschaftszeit ist erfüllt, wenn der Arbeitsuchende in den letzten 2 Jahren vor Arbeitslosmeldung wenigstens 12 Monate beitragspflichtig beschäftigt war.

Dies zu erfüllen ist für Arbeitnehmer kein Problem. Damit ist gleichzeitig für sie sicher gestellt, dass ihr Arbeitslosengeld vom zuletzt bezogenen Arbeitsentgelt berechnet wird.

In der ersten Zeit der Selbstständigkeit kann noch ein Anspruch auf Arbeitslosengeld aus einer vorherigen Beschäftigung bestehen. Dieser An-

spruch verkürzt sich aber im Laufe der Zeit, bis er schließlich – nach anderthalb Jahren – wegfällt.

Selbstständige, die mindestens 15 Stunden wöchentlich tätig sind, können sich auf Antrag in der Arbeitslosenversicherung weiterversichern. Voraussetzungen sind unter anderem:

- mindestens zwölf Monate vorherige Pflichtversicherung oder Arbeitslosengeld
- Antrag innerhalb von drei Monaten nach Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit.

Die Beiträge werden grundsätzlich aus der monatlichen Bezugsgröße berechnet (Monatsbeitrag 2020 = 76,44 Euro), in den ersten zwei Jahren der selbstständigen Tätigkeit ist die Hälfte zu zahlen.

Ob die Leistungen aus dieser Versicherung allerdings ausreichend für den Selbstständigen sind, muss im Einzelfall sorgfältig geprüft werden.

Quelle: SGB III (aktuelle Ausgabe)

17.

Mitarbeiter

17. Mitarbeiter

Früher oder später stellt sich auch bei einem neu gegründeten Unternehmen die Frage nach der Einstellung von Mitarbeitern. Zu Beginn sind in manchen Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößen sämtliche Arbeiten vom Unternehmer alleine zu erledigen. Wenn Sie aber an Spitzenzeiten und Saisonschäften im Handel, an Reisetätigkeiten zu potentiellen Auftraggebern und auch gelegentliche persönliche Abwesenheiten (z. B. Arztbesuche) denken, dürfte die Notwendigkeit der Beschäftigung von Mitarbeitern, je nach Leistungsumfang, deutlicher werden. In der Startphase erhalten Unternehmer häufig Hilfestellung von Familienangehörigen oder Bekannten. Insgesamt gesehen müssen Sie jedoch davon ausgehen, dass ein leistungsfähiges Unternehmen im Regelfall nicht ohne Personal betrieben werden kann. Je beschäftigter Person können nur bestimmte (Höchst-)Umsätze erzielt werden. Auch wenn Sie als Unternehmer besonders tatkräftig und engagiert arbeiten, können Sie auf Dauer nicht die Leistung mehrerer Personen erbringen. Vermutlich wollen auch Sie nach einer gewissen Anlaufphase ein Privatleben nach Geschäftsschluss oder am Wochenende ausüben. Wenn Sie Personal einstellen, sollten Sie gründlich überlegen, wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation Sie zur Erreichung Ihres Unternehmenszieles benötigen.

Personalplanung

1. Schritt

Untersuchen Sie, welche Arbeiten auszuführen sind, zu welchen Tätigkeiten Sie Mitarbeiter benötigen:

- Tätigkeitsmerkmale laut Stellenbeschreibung
- Umfang der Arbeiten und Anzahl der Arbeitsplätze

2. Schritt

Ermitteln Sie die erforderliche Qualifikation der Mitarbeiter:

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

3. Schritt

Personalbedarf feststellen:

- Vollzeit, Teilzeit, Aushilfen, geringfügig Beschäftigte, freie Mitarbeiter etc.

Personalsuche

Die Leiter der Personalabteilungen investieren einen hohen Zeitaufwand, um die richtigen Leute zu finden. Aus den folgenden Möglichkeiten können Sie geeignete Maßnahmen zur Akquisition von Mitarbeitern auswählen:

- Vermittlungsauftrag an die Agentur für Arbeit oder private Vermittler
- Stellenanzeige in Tageszeitungen, Fachzeitschriften etc.
- Anzeigen bzw. Suche auf Online-Plattformen wie monster.de, stepstone.de, jobware.de, kalaydo.de u.a.
- Auswerten der Stellengesuche in der Presse
- Hinweisschild vor dem Betriebsgelände, im Schaufenster
- Kontakte zu Kunden und Auftraggebern
- Kontakte zu in Frage kommenden Schulen und Fortbildungseinrichtungen
- Kontakt zum Fachverband, Anzeige im jeweiligen Publikationsorgan

Bereits vor schriftlichen oder mündlichen Kontakten möglicher Mitarbeiter haben Sie sich Gedanken über die Bewerbungsunterlagen gemacht. Je qualifizierter Ihr Mitarbeiter sein muss, um so umfangreicher sollten die Ihnen vorgelegten Unterlagen sein. Folgende Schriftstücke und Angaben sollten Sie von potenziellen Mitarbeitern erfragen:

- Tabellarischer Lebenslauf
- Schul-, Ausbildungs- und Arbeitgeberzeugnisse (Kopien)
- Gehaltsvorstellung
- frühester Einstellungstermin
- Telefonnummer (schnelle Kontaktaufnahme)

Vorstellungsgespräch

Anhand des beruflichen Werdeganges bzw. der Zeugnisse lässt sich nicht immer feststellen, ob die geforderte fachliche Qualifikation tatsächlich vorliegt. Versuchen Sie also, sich durch ein Vorstellungsgespräch und ggf. durch einen Eignungstest (Bedienen des Computers, Verkaufsgespräch etc.) eine größere Gewissheit zu verschaffen. Am Ende des Gespräches sollten Sie Ihren künftigen Mitarbeiter besser einschätzen können:

- Reicht die Vorbildung aus?
- Sind die erforderlichen fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen vorhanden?
- Wie war sein Einsatz für die berufliche Weiterbildung?
- Wie oft wurde der Arbeitsplatz gewechselt?
- Passen die äußeren Erscheinungs- und Umgangsformen zu Ihrem Unternehmen?
- Wie ist die Ausdrucksweise und Kontaktfähigkeit?
- War Ihr Gegenüber ruhig und überzeugend oder nervös und aufgeregt?

Erfahrene Personalchefs empfehlen, auftauchende Widersprüche in den Unterlagen oder während des Vorstellungsgesprächs sofort zu klären, überwiegend den Bewerber sprechen zu lassen, die Vorgehensweise nicht fragebogenmäßig erscheinen zu lassen und kein sogenanntes Stressinterview durchzuführen.

Arbeitgeberpflichten

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

- Arbeitslosenversicherung
- Krankenversicherung/Pflegeversicherung
- Rentenversicherung
- Unfallversicherung

Für die ersten drei Positionen besteht eine Anmeldepflicht des Arbeitgebers gegenüber der Krankenversicherung. Die Beiträge dazu werden ungefähr zur Hälfte vom Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufgebracht. (Näheres siehe Tabelle auf Seite 66). Durch die Unfallversicherung wird der Arbeitnehmer gegen Arbeitsunfälle, Wegeunfälle etc. finanziell abgesichert. Träger der Unfallversicherung ist die zuständige Berufsgenossenschaft. Die Beiträge dazu zahlt ausschließlich der Arbeitgeber. Nach der unverzüglichen Anmeldung der Mitarbeiter bei der Krankenkasse informiert diese die Agentur für Arbeit sowie den Rentenversicherungsträger.

Einstellungsunterlagen

Folgende Unterlagen muss der Arbeitnehmer bei der Einstellung vorlegen:

- elektronische Lohnsteuerkarte (ELStAM)
- Versicherungsnachweisheft
- Nachweis über Krankenversicherung
- Arbeitserlaubnis ausländischer Arbeitnehmer
- Urlaubsbescheinigung des letzten Arbeitgebers.

Verlangen Sie, soweit bei den Bewerbungsunterlagen noch nicht vorhanden waren: das Arbeitszeugnis des letzten Arbeitgebers, den Lebenslauf/beruflichen Werdegang und je nach Erfordernis ein polizeiliches Führungszeugnis.

Spätestens mit der Einstellung von Mitarbeitern wird jedem Unternehmen eine Betriebsnummer bei der Agentur für Arbeit zugeteilt. Die Zuteilung erfolgt in der Regel mit der Anmeldung bei der zuständigen Krankenkasse.

Auszubildende

Nach einer gewissen Anlaufzeit sollten Sie überprüfen, ob Sie junge Menschen in Ihrem Betrieb ausbilden können. Damit eröffnen Sie diesem Personenkreis auch Lebensperspektiven. Vielleicht hatte vor einigen Jahren „Ihr Ausbilder“ so den Grundstock zu Ihrer unternehmerischen Qualifikation gelegt. Ausbilder haben über die im Gesetz vorgesehene fachliche Eignung hinaus berufs- und arbeitspädagogische Kenntnisse nachzuweisen. Die Prüfungen nehmen die IHK und HWK ab; unter bestimmten Voraussetzungen kann sie auch Befreiungen aussprechen. Die Ausbildungsberater der Kammern informieren über die anerkannten Ausbildungsberufe und helfen bei der Erstellung betrieblicher Ausbildungspläne.

Gesetzliche Regelungen/Tarifverträge

Neben einer Vielzahl gesetzlicher Bestimmungen wird das Arbeitsrecht in starkem Maße durch das Richterrecht und durch zahlreiche Tarifverträge geprägt. Insbesondere das Arbeitsrecht wird wegen der im Grundgesetz verankerten Tarifautonomie von den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften wahrgenommen. Diese schließen auch Tarifverträge ab. Beachten Sie bitte, dass einige Tarifverträge regelmäßig für allgemeinverbindlich erklärt werden. Damit erlangen sie eine Wirkung auch auf nicht organisierte Betriebe. Auskünfte dazu können Sie vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW Abt. Tarifregister, Düsseldorf oder im Internet unter: www.tarifregister.nrw.de erhalten.

Ist ein Unternehmen Mitglied eines Arbeitgeberverbandes (Innung, Fachverband, Einzelhandelsverband, Hotel- und Gaststättenverband, Wirtschaftsvereinigung Groß- und Außenhandel etc.) sind von dort Tarifverträge, Musterarbeitsverträge sowie andere Schriftstücke und Informationen zu beziehen.

Lohnsteuer

Laut den Vorschriften des Einkommensteuergesetzes ist der Arbeitgeber verpflichtet, von dem gezahlten Arbeitslohn die Lohnsteuer einzubehalten und an das Finanzamt abzuführen (§ 38 EStG). Dazu hat sich der Arbeitgeber von dem Arbeitnehmer die Lohnsteuerkarte vorlegen zu lassen. Nach den vom Bundesfinanzministerium erstellten Lohnsteuertabellen ist die Lohnsteuer zu errechnen. Anhand von Lohnsteuertabellen, die Sie über den Buchhandel von verschiedenen Fachverlagen beziehen können, ist die abzuziehende Lohnsteuer leicht abzulesen. Alle Lohnzahlungen einschließlich steuerfreier Bezüge sowie die Lohnsteuerbeträge sind in einem gesonderten Lohnkonto aufzuführen. Ein derartiges Konto ist für jeden Arbeitnehmer einzurichten und zu führen. Die Lohnsteuerzahlungen des Vormonates sind spätestens am 10. eines Monats mittels eines entsprechenden Formulars dem Finanzamt anzumelden und zu überweisen. Die Beurteilung von Lohnsteuerfragen ist oftmals schwierig und nicht immer ohne steuerrechtliche Kenntnisse zu lösen. Der Arbeitgeber zieht anstelle des Staates die Steuer ein. Deshalb kann er von dem zuständigen Finanzamt über Fragen des Lohnsteuerabzugsverfahrens

verbindliche Auskünfte einholen (Lohnsteueranrufungsauskunft nach § 42e EStG). Steuerberater führen im Rahmen der laufenden Buchführung auch die Lohn- und Gehaltsbuchführung durch. Sie sind mit den Abwicklungsfragen sowie der konkreten Durchführung vertraut. Deshalb können Sie sich bei den vermutlich zahlreichen Fragen auch an Ihren Steuerberater wenden. Er wird Ihnen die Abläufe mit geringfügig Beschäftigten, Aushilfskräften etc. anhand seiner praktischen Erfahrungen erläutern.

Arbeitsgesetze

Im Buchhandel sind Bücher erhältlich, die entweder die Gesetzestexte des fast gesamten Arbeitsrechtes beinhalten oder als Sachbuch die wichtigsten Bestimmungen und Begriffe erläutern. Dort können Sie auch die so genannten aushangpflichtigen Arbeitsgesetze bestellen. Im folgenden können wir Ihnen die wichtigsten Rechtsquellen des Arbeitsrechts auflisten: Arbeitszeitordnung, Arbeitsstättenverordnung, Berufsbildungsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, Bürgerliches Gesetzbuch, Bundesurlaubsgesetz, Handelsgesetzbuch, Heimarbeitsgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Kündigungsschutzgesetz, Lohnfortzahlungsgesetz, Mutterschutzgesetz, Schwerbehindertengesetz. Informationen zur Beschäftigung von Menschen mit Flüchtlingsgeschichte sind erhältlich beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales (bmas), der Bundesagentur für Arbeit, dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (bamf), Netzwerk Integration durch Qualifizierung.

Gehalt: Was zahlt der Arbeitgeber?

Ein Arbeitgeber bietet einem Bewerber ein Brutto-Gehalt in einer bestimmten Höhe an. Dieses Brutto-Gehalt besteht aus¹:

Arbeitnehmeranteil-Sozialversicherungsbeiträgen²

- 7,3 + x % Krankenversicherung (ohne Krankengeldanspruch)
- 9,3 % Rentenversicherung
- 1,2 % Arbeitslosenversicherung
- 1,525 % Pflegeversicherung
- 0,25 % PV-Zuschlag für Kinderlose ab dem 23. Lebensjahr
- + Lohnsteuer je nach Steuerklasse und Einkommen
- + Netto-Gehalt
- = Brutto-Gehalt

Der Arbeitnehmeranteil der Sozialversicherungsbeiträge sowie die Lohnsteuer beziehen sich jeweils auf das Brutto-Gehalt.

Um festzustellen, wie hoch die Gesamtbelastung für ein Gehalt ist, muss der Arbeitgeber zum Brutto-Gehalt noch den Arbeitgeberanteil der Sozialversicherungsbeiträge addieren:

- Brutto-Gehalt
- + Arbeitgeberanteil-Sozialversicherungsbeiträge (Prozentzahlen beziehen sich auf Brutto-Gehalt)
- 7,3 % Krankenversicherung (ohne Krankengeldanspruch)
- 9,3 % Rentenversicherung
- 1,2 % Arbeitslosenversicherung
- 1,525 % Pflegeversicherung
- = Gesamtbelastung für Arbeitgeber

Quelle: www.imacc.de/sozialversicherungsbeitraege

¹ Nicht berücksichtigt sind Beiträge zur Berufsgenossenschaft sowie Kosten für die dauerhafte Einrichtung des Arbeitsplatzes.

² Stand: 09.03.2020

18.

Controlling

18. Controlling

Früherkennung von Risiken – Controlling

Controlling bedeutet nicht – wie so oft angenommen wird – Kontrolle, sondern es bedeutet „Steuern, Lenken, Führen“ mit Hilfe von Zahlen, Daten, Fakten. Controlling ist also ein Steuerungsinstrument, mit dem Unternehmer ihre Unternehmensstrategie, Ziele und Ergebnisse systematischer steuern können. Dies hilft nicht nur zur eigenen gezielten Entscheidungsfindung, sondern auch zur Vergleichbarkeit und damit zur Aktionsfähigkeit im Hinblick auf die Mitbewerber. Für Sie als Gründer ist es wichtig zu wissen, dass Sie sowohl im operativen als auch im strategischen Bereich Controlling-Instrumente einsetzen können und sollten.

Ziel des operativen Controllings ist in erster Linie die Früherkennung von betrieblichen Ergebnissen, Trends, Kostenstrukturen, Gewinnaussichten, Engpässen und anderen Einflussfaktoren. Operatives Controlling und Früherkennung bedingen einander, denn es geht auch um Früherkennung von wichtigen Indikatoren, damit man gegebenenfalls zeitig gegensteuern kann. Klare Ziele helfen diesen Kurs durch die Früherkennung zu bestimmen. Dazu reichen die klassische Buchführung oder die monatlich vom Steuerberater erstellten Betriebsabrechnungsbögen definitiv nicht aus. Denn sie enthalten vergangenheitsbezogene Werte, deren Bestimmung nach den Vorschriften des Einkommenssteuergesetzes, des Handelsgesetzbuches, der Abgabenordnung u. a. zur Ermittlung des zu versteuernden Gewinns dient.

Eine Reaktion der Unternehmenstätigkeiten aufgrund dieser Zahlen und Erkenntnisse ist oft nicht möglich. Daher sollten Unternehmer „Kostenrechnungssysteme“ und andere Informationsinstrumente einbauen, um sich einen zeitnahen und analytischen Überblick zu verschaffen.

Den Früherkennungsprozess kann man in vier Phasen einteilen:

1. Themen erkennen, Informationen beschaffen, Trends beobachten
2. Wirkungszusammenhänge verstehen und für das eigene Unternehmen bewerten
3. Lösungen entwickeln, auswählen und handeln
4. Wirkung der Maßnahmen beobachten und aus Ergebnissen lernen

Die folgenden Fragen sollten daher für den Unternehmer immer aktuell sein:

- Wie ist das momentane Ergebnis (Erfolg, Misserfolg) meines Unternehmens?
- Welche Handlungen und Einflussgrößen haben dazu beigetragen?
- Welche Erkenntnisse gibt es für die zukünftige Ausrichtung?
- Wie sieht mein Unternehmen in fünf Jahren aus?
- Welche Leistungen werden meine Kunden dann nachfragen?
- Was sind die unternehmenseigenen Hardfacts und Softskills? (ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens = Balanced Scorecard als Instrument zur Analyse und die SWOT-Analyse, d. h. die Stärken-/Schwächen-, Chancen-/Risiken-Analyse)
- Verändern sich für mein Unternehmen wichtige Dinge, auf die ich keinen direkten Einfluss habe?
- Was passiert, wenn ich auf diese Veränderungen nicht reagiere?
- Was kann ich konkret tun? Welche konkreten Maßnahmen ergreife ich?
- Bis wann und mit welchen Mitteln werde ich was tun?

Operatives Controlling

Die Instrumente des operativen Controllings geben die Antworten auf die Fragen, die mit den Früherkennungszielen angestrebt werden.

Diese sind:

- Planungsrechnung = Vereinbarung von Unternehmenszielen
- Kontrolle = Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen
- Steuerung = Durchführung von Korrekturmaßnahmen

Die operativen Ziele können z. B. sein:

- Erhöhung der Umsatzrentabilität auf x %
- Erhöhung des Liquiditätsgrades
- Reduzierung der Lagerdauer
- Steigerung des Umsatzes pro Mitarbeiter um x %
- Anteil bestimmter Kosten an den Gesamtkosten um x % oder x Euro reduzieren

Weitere operative Controllinginstrumente sind:

- ABC-Analyse (Bewertung der eigenen Produkte nach dem Grad ihrer wirtschaftlichen Attraktivität)
- Break-Even-Analyse (der Punkt, an dem das Unternehmen von der Verlust- in die Gewinnzone wechselt)
- Deckungsbeitragsrechnung (Kostendeckungsgrad des Umsatzes/der einzelnen Produkte nach fixen und variablen Kostenanteilen)
- Investitionsrechnung (Bewertung und Finanzplanung von Investitionen sowie deren Abschreibung und Tilgung sowie Return of Invest, d.h. wann hat sich die Investition wieder „verdient“?)
- Kurzfristige Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung auf kürzere Perioden, z.B. Monatsergebnisrechnung oder Quartalergebnisrechnung)
- Verkaufsgebiets-Analyse (spezielle Marktanalyse)

... und viele andere Analysen, die nach Bedarf für interne Zwecke selbst erstellt werden können.

Strategisches Controlling

Die strategischen Controlling-Instrumente werden vor allem zur Bestimmung und Verbesserung der zukünftigen Chancen und Risiken des Unternehmens verwendet. Neue Erfolgspotenziale müssen gesucht, aufgebaut und erhalten werden.

Die Schwerpunkte für den Unternehmer sind dabei:

- Festlegung von Frühwarnindikatoren
- Beobachtung des Umfeldes
- Entwicklung neuer Strategien

Diese können mit folgenden Instrumenten gewährleistet werden:

- Benchmarking (Vergleich des eigenen Unternehmens/Produktes/Preises/der Qualität mit denen der anderen Unternehmen am Markt oder in der Branche)
- Erfahrungskurve (langfristige Darstellung der unternehmerischen Erfahrungen)
- Konkurrenzanalyse (Welche Position hat mein Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb?)
- Portfolio-Analyse (Produktportfolio-Vergleiche)
- Potenzial-Analyse (Welches Know-how ist im Unternehmen vorhanden, welche Erfahrungen bringen evtl. neue Möglichkeiten etc.)

- Produkt-Lebenszyklus-Analyse (Wie lange kann das Produkt am Markt noch genügend Umsätze generieren, welche neuen Lösungen bahnen sich an und wann muss ich neue Produkte entwickeln?)
- Prozesskostenmanagement
- Wie sind die Prozesse meiner Wertschöpfung und wie kann ich diese verbessern?
- Qualitätsmanagement (Qualitätsstandards im Blick auf Produkte, Verfahren und unternehmerische Abläufe nach gängigen Anforderungen prüfen und anpassen)
- Shareholder-Value (z. B. Eigenkapitalrentabilität)
- Strategische Lücke (Unterschied zwischen den strategischen Zielen und der aktuellen Prognose)
- Zielkostenmanagement (Was darf ein Produkt kosten, was ist am Markt durchsetzbar?)
- Kreativitätstechniken (zur Entwicklung von neuen Produkten, Dienstleistungen)
- Innovationsmanagement (zur effizienten und effektiven Abwicklung von Projekten)
- Wissensmanagement (die Erfahrungen und das Know-how im Unternehmen halten und jederzeit verfügbar machen)

Darüber hinaus gibt es auch weiche Faktoren, die insbesondere im Bereich Personalmanagement eine entscheidende Rolle spielen. Die angehenden Unternehmer als Führungspersonen sollten sich Personalmanagementthemen unbedingt aneignen, denn: Erfolg wird von Menschen gemacht. Der Erfolg des Unternehmens hängt zu großen Teilen davon ab, inwieweit die betroffenen Personen sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren und sich für diese Ziele einsetzen. Der Unternehmer ist als Moderator für die Motivation der Mitarbeiter verantwortlich.

Einige Instrumente für erfolgreiches Personalmanagement sind:

- Unternehmensziele und persönliche Ziele der Mitarbeiter moderieren, kombinieren
- Potenziale der Mitarbeiter erkennen und deren Stärken fördern
- Erfolge messbar machen und belohnen
- Schwächen identifizieren und gemeinsam zu beseitigen helfen
- Gezielte Mobilisierung der Ideen und der Kreativität der Mitarbeiter
- Gemeinsame Suche nach Problemlösungen, Vorschlagswesen
- Klare Verantwortungen übertragen
- Für optimale Auslastung der Mitarbeiter sorgen
- Kritikfähig sein und zu offenen Diskussion anregen
- Hierarchien und Klassifizierung möglichst vermeiden und/oder der Unternehmenskultur entsprechende Organisationsformen definieren
- Mitarbeiter als Partner begreifen und entsprechend kommunizieren
- Weiterbildung permanent fördern, Ziel: lernende Organisation

Schlechter Führungsstil, mangelnde Motivation und mangelnde berufliche Perspektiven sind bei kleinen und mittleren Unternehmen zentrale Probleme, welche alle anderen unternehmerischen Ziele gefährden. Auch eine hohe Fluktuation kann einem kleinen Unternehmen das Rückgrat brechen, da bei Ausscheiden eines jeden Mitarbeiters wertvolles Wissen und Erfahrung verloren geht, welches zu einem Mehraufwand an Zeit und Geld führt. Daher ist die Entwicklung und Bindung der Mitarbeiter genauso wichtig wie die Gewinnung guter Mitarbeiter.

Das richtige Maß an Controlling-Instrumenten finden

Das Controlling muss auf die Unternehmensgröße und auf die Unternehmensbelange zugeschnitten sein. Ziel ist eine sinnvolle und zeitnahe Informationsbewertung und nicht das Ausfüllen von endlosen Tabellen, Datenbanken, die zu „Zahlenfriedhöfen“ führen.

Die Gründer sollten spätestens in der Phase, in der Überblick über die wesentlichen Zahlen und Abläufe nur noch schwer möglich ist, ein Controlling einführen. Am EDV-Markt werden zahlreiche und sehr individuell gestaltbare Controlling-Softwaresysteme angeboten. Wichtig ist, dass die Gründer diejenigen, die ihren unternehmerischen Belangen am meisten gerecht werden, identifizieren und einsetzen. Dabei ist eine gezielte Beratung zu den möglichen Produkten empfehlenswert. Empfehlenswert ist auch die Vereinbarung einer Testphase dieser Produkte. Durch Erfahrungsberichte anderer Unternehmen können anfängliche Fehler vermieden werden.

Wichtig ist auch eine regelmäßige Evaluation dieser Instrumente und ggf. die Aktualisierung nach dem neuesten Stand der Technik. In der persönlichen und operativen Umsetzung ist es unabdingbar, dass die Gründer selbst die Ergebnisse und Analysen des Controllings regelmäßig und zeitnah prüfen und Gegensteuerungsmaßnahmen einführen. Neben dem Bereich Rechnungswesen ist es sinnvoll, einem Mitarbeiter für die Erfassung und Aufbereitung der Controlling-Instrumente die Verantwortung zu übertragen.

19.

Phasen im Gründungs- prozess

19. Phasen im Gründungsprozess

Im vorliegenden Gründerbuch haben wir die wesentlichen rechtlichen und betriebswirtschaftliche Themen zum Aufbau der Selbstständigkeit vorgestellt. Nun geben wir abschließend einen Überblick über die einzelnen Gründungsphasen.

Vorgründungsphase

In ihr führen Sie die Ideenfindung durch und recherchieren die Voraussetzungen der passenden Gründungsidee. Nehmen Sie sich dafür Zeit. Informationen innerhalb weniger Tage zu sammeln und zu realisieren, ist nicht erfolgsgekrönt.

Planungsphase

Mit dieser ebenfalls vor der Gründung liegenden Phase beginnen die konkreten Arbeiten am Geschäftsplan, denn er ist das erste Produkt des künftigen (Klein-)Unternehmens. Auf dem Programm stehen Marktanalyse, Vertriebskonzept, Kalkulation, Planungsrechnungen, Rechts- und Steuerfragen, der Versicherungsschutz etc. ...Hierzu sollten Sie das vielfältige Beratungsangebot nutzen, das Ihnen die Träger der GründerRegion Aachen und viele freie Berater anbieten.

Wichtig: Wenn Sie öffentliche Förderhilfen in Anspruch nehmen, müssen diese vor der Gründungsphase beantragt werden. Denn mit der Durchführung des Vorhabens darf vor Antragstellung nicht begonnen werden.

Gründungsphase

Nach zahlreichen Gesprächen und Verhandlungen, langen Zahlenkolonnen, vielen Berechnungen, nach Euphorie, Zweifeln und Bestätigung Ihrer Idee kommt die Realisierung der Selbstständigkeit auf Sie zu. Planen Sie den Markteintritt und die Geschäftseröffnung präzise, gründen Sie also zum richtigen Zeitpunkt. Formell trennen Sie die Planungs- von der Gründungsphase durch die Anzeige bei der zuständigen Gewerbemeldestelle (Gewerbeanmeldung). Hierzu zählen gegebenenfalls auch die Anmeldeformalitäten beim Handelsregister, die Sie über einen Notar vornehmen.

Errichtung

Hier installieren Sie u. a. die Betriebsorganisation (Ablauforganisation) und die aktive Kundenakquise. Vermutlich stellen Sie nun fest, dass das Tagesgeschäft oftmals von Wunschvorstellungen und Planungsvorgängen abweicht. Dies lässt aber Ihre Unternehmerpersönlichkeit reifen.

Frühentwicklungsphase

Dieser Zeitabschnitt mit hoher Arbeitsbelastung und der Etablierung am Markt ist besonders bei Produktionsbetrieben und technologieorientierten Unternehmen zu beobachten. Bereits jetzt sollten Sie auf ein funktionierendes Früherkennungssystem (Controlling) zurückgreifen.

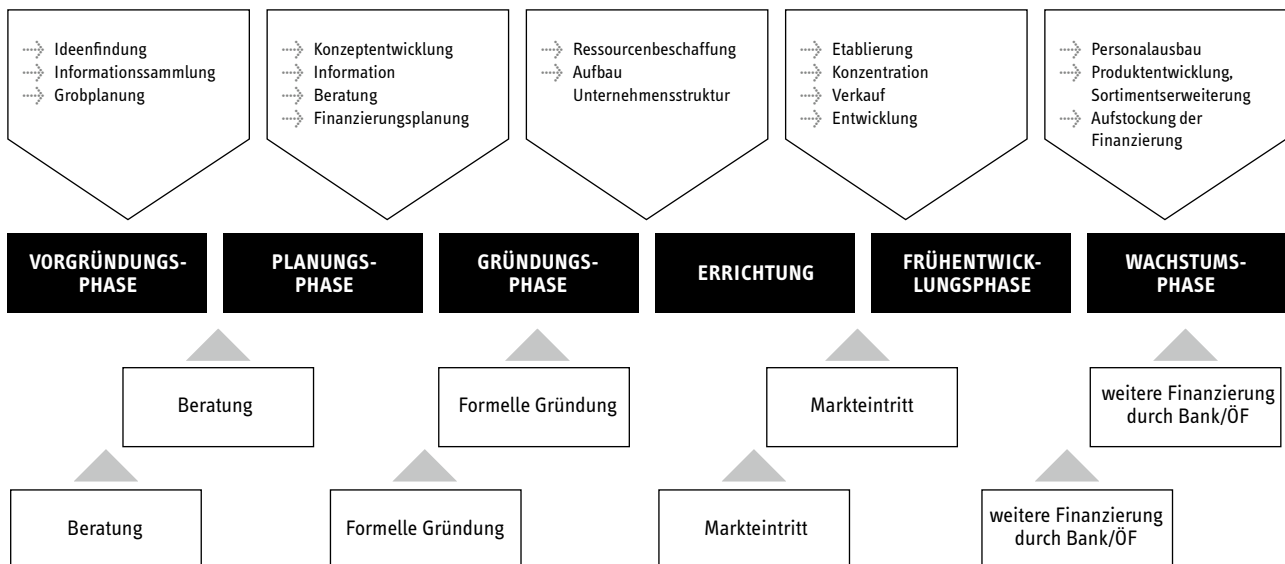
Wachstumsphase

Ihr Tätigkeitsfeld bzw. das Unternehmen vergrößert sich. Es entsteht Bedarf für weitere Mitarbeiter und oftmals auch für größere Büro- und Gewerberäume. Durch Anpassung des ursprünglichen Geschäftsplanes an die neuen Gegebenheiten werden Erweiterungsmaßnahmen und Zukunftsperspektiven qualitativ und quantitativ dargestellt. Besonders wichtig ist dies bei der Aufstockung von Finanzmitteln. In die Sicherungs- und Wachstumsmaßnahmen müssen auch die Standortqualität, die Einkaufsquellen, die Gewinnung neuer Kunden, die Verkaufskalkulation, die Konkurrenz, betriebliche Abläufe, Finanzierungsgrundsätze sowie der Versicherungsschutz einbezogen werden.

... und wie geht es weiter?

Sicherlich kommt viel Arbeit auf Sie zu. Neben Freude an der Arbeit sollten Sie die Erholung sowie die Familie und Freunde nicht zu kurz kommen lassen. Wenn Sie daneben einen gesunden Optimismus besitzen, gelangen Sie durch die Früchte Ihrer Arbeit zum dauerhaften Erfolg.

**Und dies wünschen Ihnen die Berater der GründerRegion Aachen:
Einen guten Start und einen dauerhaften Erfolg!**



20.

Gründerkontakte – Adressen und Ansprechpartner auf einen Blick

20. Gründerkontakte – Adressen und Ansprechpartner auf einen Blick

STARTERCENTER NRW in der GründerRegion Aachen

Zentrale Auskunft:

Sandkaulbach 17-21 | 52062 Aachen | 0241 471 130
Öffnungszeiten: Mo – Do 8:00 – 17:00 Uhr, Fr 8:00 – 14:00 Uhr
startercenter@gruenderregion.de |
www.startercenter-gruenderregion.de

Handwerkskammer Aachen

Sandkaulbach 17-21 | 52062 Aachen | 0241 471-129 |
info@hwk-aachen.de
Öffnungszeiten: Mo – Do 8:00 – 17:00 Uhr,
Fr 8:00 – 14:00 Uhr und nach Vereinbarung
Wirtschaftsbereich: Handwerk

Industrie- und Handelskammer Aachen

Theaterstr. 6 – 10 | 52062 Aachen | 0241 4460-0 | info@aachen.ihk.de
Öffnungszeiten: Mo – Do 8:00 – 17:00 Uhr, Fr 8:00 – 13:30 Uhr
Wirtschaftsbereiche:
Dienstleistung, Handel, Industrie, Technologie

Kreis Düren – Amt für Kreisentwicklung und Wirtschaftsförderung

Moltkestr. 37 | 52351 Düren | 02421 221061-210 |
startercenter@kreis-dueren.de
Bitte vereinbaren Sie einen Termin! Im Übrigen gelten folgende
Servicezeiten: Mo – Do 8:00 – 16:00 Uhr, Fr 8:00 – 13:00 Uhr
Wirtschaftsbereiche: alle

Kreis Euskirchen – Stabsstelle für Struktur- und Wirtschaftsförderung

Frauenbergerstr. 152 | 53879 Euskirchen | 02251 15-113 |
nadine.hilger@kreis-euskirchen.de
Öffnungszeiten: Mo – Do 8:30 – 15:30 Uhr, Fr 8:30 – 12:30 Uhr
Wirtschaftsbereiche:
Dienstleistung, Handel, Freiberufler, Kulturwirtschaft

Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Heinsberg mbH

Klostergasse 17 | 52525 Heinsberg | 02452 13 18-10 |
info@wfg-kreis-heinsberg.de
Öffnungszeiten: Mo – Do 8:00 – 16:00 Uhr, Fr 8:00 – 13:00 Uhr
und nach Vereinbarung
Wirtschaftsbereiche:
Dienstleistung, Freiberufler, Handel, Handwerk, Industrie

Wirtschaftskammern

Handwerkskammer Aachen

Sandkaulbach 17 – 21 | 52062 Aachen | 0241 471 129 |
info@hwk-aachen.de | www.hwk-aachen.de

Ansprechpartner:

Dipl.-Kfm. Thomas Dudkiewicz,
Dipl.-Kfm. Peter Havers,
Dipl.-Kfm. Rainer J. Hupke,
Dipl.-Kfm. Kurt G. Krüger

Beratungsgebiete:

Alle Fragen des Management- und betriebswirtschaftlichen Sektors,
speziell Gründungsplanung und Durchführung der öffentlichen Förde-
rung, Mikrodarlehen etc. | Technische Betriebsplanung | Standortfragen
| Technologie-Transfer/Innovationstransfer | EU- und Außenwirt-
schaftsberatung | Marketing, Formgebung, Umweltschutz | Spezialbera-
tung für das gestaltende Handwerk | Nachfolgeberatung

Veranstaltungen:

Gründungsseminare | Nachfolgeseminare | Gesamtes Weiterbildungs-
angebot der HWK u. ihrer Berufsbildungseinrichtungen

Industrie- und Handelskammer Aachen

Theaterstr. 6 – 10 | 52062 Aachen | 0241 4460-0 | info@aachen.ihk.de |
www.aachen.ihk.de | www.facebook.com/ihkaachen

Ansprechpartner:

Gerd Ernst, Technischer Betriebswirt IHK,
Dipl.-Kffr. Sabrina Hauck,
Benjamin Kolle, MBA Business Administration,
Dipl.-Betriebsw. Kerstin Siebertz
Technologieorientierte Gründungen:
Dr. Till von den Driesch, René Oebel, Betriebswirt VWA

Beratungsgebiete:

Betriebswirtschaftliche Gründungs- und Festigungsberatung |
Beratung zu öffentlichen Förderprogrammen | Technologieorientierte
Gründungsberatung | Technologietransfer-Umweltschutz |
Unternehmensnachfolge | Steuerrecht, Gewerbe-, Firmen-, Wett-
bewerbsrecht | Außenwirtschaft und Verkehr | Seniorexpertenservice

Anlaufstelle für:

Beratungsprogramm Wirtschaft | Förderung unternehmerischen Know-
hows | Potenzialberatung | Mikrodarlehen |

Veranstaltungen:

Sprechtage für Gründer/innen | Gründungsseminare | Nachfolgesemi-
nare | Fachseminare für Jungunternehmer/innen | Gesamtes Weiterbil-
dungsangebot der IHK Aachen

Wirtschaftsförderungseinrichtungen

AGIT – Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer mbH –

Zentrum für Bio-Medizintechnik | Pauwelsstr. 17 | 52074 Aachen | www.agit.de

Ansprechpartner:

Dipl.-Betriebsw. Havva Coskun-Dogan | 0241 963-1027 | h.coskun-dogan@agit.de

Beratungsgebiete:

Gründungs- und Wachstumsberatung für technologieorientierte Existenzgründer/Unternehmen | Innovationsberatung in den Themenfeldern Patente, Schutzrechte und Verwertung von Innovationen | Patentförderung für KMU und Erfinder, Förderantragsstelle als SIGNO-Partner (Schutz von Ideen für gewerbliche Nutzung – eine Förderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie) | Unterstützung mittels Kooperationsvermittlung in der Prototypphase einer Innovation und in der Verwertung | Unterstützung bei der Akquise von Kapital und Fördermitteln | Unterstützung und Begleitung bei Bank- & Investorengesprächen | Venture-Capital- und Business-Angels-Kooperationen und Koordination „euregionales Business-Angels-Netzwerk – euBAN“ | Coachingtätigkeit für den Hightech-Gründerfonds | Entwicklung von Technologiefeldern in Life Sciences, I + K-Technologien, Automotive, Produktionstechniken, moderne Werkstoffe, Energie- und Umwelttechnik | F & E-Kooperationen

Stadt Aachen – Fachbereich Wirtschaft, Wissenschaft und Europa

Johannes-Paul-II. Straße 1 | 52062 Aachen | www.aachen.de

Ansprechpartnerin:

Nadine Thelen | 0241 432-7611 | nadine.thelen@mail.aachen.de

Beratungsgebiete:

Gründungs- und Wachstumsberatung für Unternehmen im Stadtgebiet Aachen, Finanzierungs- und Fördermittelberatung, Unterstützung bei der Suche nach Gewerbeflächen und -immobilien, Unterstützung insbesondere bei den Themen Fachkräftesicherung und Digitalisierung, Behördenlotse

Anlaufstelle für:

Beratungsprogramm Wirtschaft | Förderung unternehmerischen Know-hows | Bildungsscheck

Zielgruppen:

Existenzgründer/innen | bestehende Unternehmen | potenzielle Investoren

StädteRegion Aachen – S 85 Wirtschaftsförderung, Tourismus und Europa

Existenzgründungs- und Unternehmensberatung
Raum C041 | Zollernstr. 10 | 52070 Aachen

Ansprechpartner:

Dipl.-Kffr. (FH) Gerti Steffens
Telefon: 0241 5198-2131 | Gerti.Steffens@staedteregion-aachen.de

Beratungsgebiete:

Existenzgründungsberatung | Finanzierungs- und Fördermittelberatung | Betriebswirtschaftliche Beratung von bestehenden Unternehmen | Unternehmensnachfolge

Anlaufstelle für:

Stellungnahme für Gründungszuschuss

Zielgruppen:

Existenzgründer/innen | bestehende Unternehmen | potenzielle Investoren

Kreis Düren – Amt für Kreisentwicklung und Wirtschaftsförderung

Moltkestr. 37 | 52351 Düren | 02421 221061-214 | www.kreis-dueren.de

Ansprechpartner:

Birgit Müller-Langohr | b.mueller-langohr@kreis-dueren.de

Beratungsgebiete:

Gründungs- und Festigungsberatung | Information über öffentliche Förderprogramme | Beratungszuschüsse, Bildungsscheck (betrieblicher Zugang) | Tourismusförderung | Immobilienportal für Grundstücke, Gewerbeflächen und Objekte | Fördermittelscout | Technologietransfer

Anlaufstelle/Antragstelle für:

Beratungsprogramm Wirtschaft | Potenzialberatung, Arbeitszeitberatung | Bildungsscheck NRW

Veranstaltungen:

Gründungsseminar (EXISTENZIA) | Sprechtag für Existenzgründer | Fachseminare für Gründer und Unternehmer | Visitenkartenparty/ Kooperationsbörse

Kreis Euskirchen – Stabsstelle für Struktur- und Wirtschaftsförderung

Frauenbergerstr. 152 | 53879 Euskirchen | www.kreis-euskirchen.de

Ansprechpartner*innen:

Nadine Hilger (Gründungsberaterin) | 02251 15113 | nadine.hilger@kreis-euskirchen.de

Dipl.-Volksw. Christof Gladow (Mittelstandsbeauftragter) | 02251 15370 | christof.gladow@kreis-euskirchen.de

Romina Bobrowski (Bildungsberaterin) | 02251 15189 | romina.bobrowski@kreis-euskirchen.de

Beratungsgebiete:

Prüfung von Gründungskonzepten | Betreuung in der Gründungs- u. Festigungsphase, Bestandspflege | Standort-, Flächen- und Immobilienservice | Förderberatung (Europäische u. nationale Förderprogramme) | Tourismusförderung | Kontakt zu Institutionen aus Politik, Wirtschaft u. Wissenschaft |

Regionalpartner (Anlaufstelle für Förderanträge):

Beratungsprogramm Wirtschaft | Förderung unternehmerischen Know-hows | Beratungsscheck NRW (Potenzialberatung) | Bildungsscheck NRW | Bildungsprämie | Technologieorientierte Gründungen | Gründungswettbewerbe | Unternehmensnachfolge

Veranstaltungen:

Gründer*innenseminare | Qualifizierungsseminare für junge Unternehmen | Wirtschaftsfaktor Frauen | Sprechtag für Gründer | Gründer-Foyer | Unternehmerforen

Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Heinsberg mbH

Klostergasse 17 | 52525 Heinsberg | 02452 13-1810 | info@wfg-kreis-heinsberg.de | www.wfg-kreis-heinsberg.de

Ansprechpartner:

Existenzgründung | Unternehmensnachfolge | GSZH:

Arnd Thebrath | 02452 13-1821 | thebrath@wfg-kreis-heinsberg.de
Existenzgründung | Beratungsförderung | Bildungsscheck | Veranstaltungsplanung: Dipl.-Kffr. Elke Schreeck | 02452 13-1825 | schreeck@wfg-kreis-heinsberg.de
Stellv. Gefü | Förderprogramme | Standortsuche: Axel Wahlen M.A. | 02452 13-1826 | wahlen@wfg-kreis-heinsberg.de
Infrastrukturprojekte: Holger Jansen M.S. | 02452 13-1822 | jansen@wfg-kreis-heinsberg.de
Tourismusförderung: Karin Hansen | 02452 13-1417 | hansen@heinsbergerland.de
Breitbandkoordinator: Michael Eßer M.S. | 02452 13-1823 | esser@wfg-kreis-heinsberg.de
Strukturentwicklung: Dipl.-Kfm. Norbert Grimm | 02452 13-1829 | grimm@wfg-kreis-heinsberg.de

Beratungsgebiete:

Existenzgründungsberatung | Prüfung von Gründungskonzepten | Betreuung in der Gründungs- u. Festigungsphase, Bestandspflege | Standort-, Flächen- und Immobilienvermittlung | Fördermittelberatung (Europäische u. nationale Förderprogramme) | Tourismusförderung | Kontakt zu Institutionen aus Politik, Wirtschaft u. Wissenschaft | Breitbandausbau

Regionalpartner (Anlaufstelle für Förderanträge):

Beratungsprogramm Wirtschaft | Förderung unternehmerischen Knowhows | Beratungsscheck NRW (Potenzialberatung) | Bildungsscheck NRW |

Veranstaltungen:

Existenzgründerseminar EXISTENZIA | Gründerstammtisch | Arbeitgeberdialog FINDEN & BINDEN | Early Birds | Unternehmerforum

.....
Hochschulen und Forschungseinrichtungen

FH Aachen – Innovationstransfer

Eupener Straße 70 | 52066 Aachen | www.fh-aachen.de

Ansprechpartnerin:

Silke Marczincik | sma@fh-aachen.de | 0241 6009-51063

Beratungsgebiete:

Gründungen aus der Hochschule | Innovationstransfer | Kooperationen | Patentverwertung

Veranstaltungen:

Gründerberatung TRACE – „Transforming Academic into Entrepreneurial Minds“, Berufsbegleitender Studiengang (MBA) „Entrepreneurship“, Unternehmerseminare

**Forschungszentrum Jülich GmbH
Geschäftsbereich Unternehmensentwicklung**

52425 Jülich | 02461 61 9282 | www.fz-juelich.de

Ansprechpartner:

Dr. Andrea Mahr | a.mahr@fz-juelich.de

Beratungsgebiete:

Kommerzialisierung und Vermarktung von Forschungsergebnissen der Forschungszentrum Jülich GmbH

Veranstaltungen:

Messeaktivitäten, Runde Tische, Workshops

RWTH Innovation GmbH

Campus-Boulevard 79 | 52074 Aachen | 0241 8096610

Ansprechpartner:

Dennis Breuer | dennis.breuer@rwth-innovation.de | www.rwth-innovation.de

Beratungsgebiete:

Technologie- und Innovationstransfer | Erstberatung bei Erfindungs- und Patentfragen | Erstberatung für technologieorientierte Gründungen | Vermittlung von Intensivberatungen | Beantragung EXIST Gründerstipendium | Vermittlung zu Business Angel und Eigenkapitalinvestoren | Vermittlung von nationalen und internationalen Kooperationspartnern an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft

Veranstaltungen:

IATEC (Aachen Technology & Entrepreneurship Conference) | Gründertraining | Gründerstammtisch | Hackathon/Techathon | FuckUp-Stories | Tech Side Stories | Tech-Vernissage | Fachkonferenzen mit Industriepartnern

**Patent- und Normenzentrum
Universitätsbibliothek RWTH Aachen**

Templergraben 61 | 52062 Aachen | 0241 80-94481 |

www.ub.rwth-aachen.de

Ansprechpartner:

Heidi-Keller | pnz@ub.rwth-aachen.de

Beratungsgebiete:

Information und Beratung: zur Ausarbeitung einer Schutzrechtsstrategie Ihrer Ideen mit Patent-, Marken- und Design-Anmeldungen; zu Normen, Richtlinien und weiteren technischen Regeln; zu Recherchestrategien und Datenbanken | Professionelle Auftragsrecherchen und Monitoring | Begleitete Recherchen in Expertendatenbanken | Schulungen und Seminare, auch als Inhouse-Veranstaltung | Dokumentlieferdienste für Normen, Patente und Nicht-Patentliteratur | Erfinderberatung der Patentanwaltskammer | Offizielle Annahmestelle des DPMA

Veranstaltungen:

Kostenlose Erfindererstberatung durch lokale Patentanwälte | Seminare und Schulungen zu den gewerblichen Schutzrechten, Schutzrechtsdurchsetzung, -datenmanagement, -bewertung, -verwertung, -management und -strategie in Kooperation mit regionalen Partnern (RWTH, AGIT, IHK, Patentanwaltschaft, HWK)

Kreditinstitute

Beratung, Betreuung und Hilfestellung bei Existenzgründungen und -festigungen sowie gewerblichen/freiberuflichen Investitionen und adäquaten Finanzierungsanlässen unter Einbeziehung öffentlicher Finanzierungshilfen. Jeweils hauseigene Sonderkreditprogramme, Gutachten, Beteiligungsfinanzierung, Leasing, Factoring.

Sparkassen in der Region Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg

Sparkasse Aachen

Friedrich-Wilhelm-Platz 1–4 | 52062 Aachen

Ansprechpartner:

Irmgard Breidenich | 0241 444 3374 |

irmgard.breidenich@sparkasse-aachen.de

Bernd Stiel | 0241 444 5904 | bernd.stiel@sparkasse-aachen.de

www.sparkasse-aachen.de

Sparkasse Düren

Ecke Schenkel-/Zehnthofstraße | 52349 Düren

Ansprechpartner:

Wilma Floeren | 02421 1274 56411

wilma.floeren@skdn.de

www.sparkasse-dueren.de

Kreissparkasse Euskirchen

Von-Siemens-Str. 8 | 53879 Euskirchen

Ansprechpartner:

Martin Baranzke | 02251 176225 | martin.baranzke@ksk-eu.de

www.kreissparkasse-euskirchen.de

Kreissparkasse Heinsberg

Dr.-Eberle-Platz 1 | 41812 Erkelenz

Ansprechpartner:

Torsten Mohren | 02451 602317 | torsten.mohren@kskhs.de

www.kreissparkasse-heinsberg.de

Volks- und Raiffeisenbanken in der Region Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg

Aachener Bank eG

Theaterstr. 5 | 52062 Aachen

Ansprechpartner:

David Krüchten | 0241 462281 | david.kruechten@aachener-bank.de

www.aachener-bank.de

Raiffeisenbank eG

Hauptstraße 76 | 52152 Simmerath

Ansprechpartner:

Torben Wilden | 02473 606 64 | torben.wilden@rb-simmerath.de

www.raiffeisenbank-simmerath.de

Raiffeisenbank Erkelenz eG

In Lövenich 70, 41812 Erkelenz

Ansprechpartner:

Frank Hombach | 02435 981-194 | frank.hombach@rb-erkelenz.de

www.rb-erkelenz.de

Raiffeisen-Bank Eschweiler eG

Franzstr. 8 – 10 | 52249 Eschweiler

Ansprechpartner:

Hans-Albert Kirch | 02403 799152 | hans-albert.kirch@rb-eschweiler.de

www.rb-eschweiler.de

Volksbank Düren eG

Kreuzstr. 3 – 5 | 52351 Düren

Ansprechpartner:

Johannes Pohl | 02421 180-2328 |

johannes.pohl@volksbank-dueren.de

www.volksbank-dueren.de

Volksbank Mönchengladbach eG (Standort Erkelenz)

Konrad-Adenauer-Platz 2 | 41812 Erkelenz

Ansprechpartner:

Joachim Winands | 02161 58 61 20001 | joachim.winands@voba-mg.de

www.voba-mg.de

Volksbank Haaren eG

Johannesstr. 40 | 52525 Waldfeucht-Haaren | 02452 99000

info@volksbankhaaren.de

www.vbhaaren.de

Volksbank Heimbach eG

Hengebachstraße 78 | 52396 Heimbach | 02446 9521-0

info@vb-heimbach.de

www.vb-heimbach.de

Volksbank Heinsberg eG

Siemensstr. 5 | 52525 Heinsberg

Ansprechpartner:

André Mueschen (Leiter Firmenkunden) | 02452 925-4711 |

andre.mueschen@volksbank-heinsberg.de

www.volksbank-heinsberg.de

VR-Bank eG – Region Aachen

Kaiserstraße 75-79 | 52146 Würselen

Ansprechpartner:

Michael Giebler | 02402 108-2168 | michael.giebler@vrbank-eg.de

Herbert Keldenich | 02405 608-1114 | herbert.keldenich@vrbank-eg.de
Horst Pohl | 02406 801-4211 | horst.pohl@vrbank-eg.de
Uwe Sommer | 02402 108-2164 | uwe.sommer@vrbank-eg.de
www.vrbank-eg.de

VR-Bank Nordeifel eG

Am Markt 37 | 53937 Schleiden | 02445 9502-0

Ansprechpartner:

info@vr-banknordeifel.de

www.vr-banknordeifel.de

VR-Bank Rur-Wurm eG

Apweiler Str. 11 | 52511 Geilenkirchen

Ansprechpartner:

Andreas Büttgen | 02451 9886-19 |

andreas.buettgen@vrbank-rur-wurm.de

www.vrbank-rur-wurm.de

Gewerbe- und Technologiezentren

CMC Carolus Magnus Centrum für Umwelttechnologie Übach Palenberg GmbH

Carlstr. 50 | 52531 Übach-Palenberg

Ansprechpartner:

Stadtoberverwaltungsrat Heinz Waliczek

02451 971 10 | post@cmc-umwelt.de | www.cmc-umwelt.de

Beratungsgebiete:

Existenzgründung

Veranstaltungen:

Seminare | Weiterbildung | Schulung

DLZ Zentrum für industrieorientierte Dienstleistungen Stolberg GmbH

Cockerillstraße 100 | 52222 Stolberg

Ansprechpartner:

Geschäftsführerin: Dipl.-Betriebswirtin Birgit Baucke

02402 125-100 | info@dlz-stolberg.de | www.dlz-stolberg.de

Beratungsgebiete:

Ansiedlungsberatung | Existenzgründung |

Förderung | Technologietransfer | Kontakt-/Kooperationsvermittlung |

Informationen in Zusammenarbeit mit der Stadt Stolberg

Veranstaltungen:

Existenzgründerseminare | Informationsveranstaltungen zu aktuellen Themen | Workshops

ESC GmbH Geilenkirchen

An Fürthenrode 52 | 52511 Geilenkirchen

Ansprechpartner:

Susanne Köppl | 02451 629108 | susanne.koepl@geilenkirchen.de

www.esc-geilenkirchen.de

Beratungsgebiete:

Individuelle Existenzgründungs- und Förderberatung (RWP-Mittel,

GA- und Ziel-2-Gebiet) u.a. mit der WFG Heinsberg | Lotsenfunktion bei behördlichen Genehmigungsverfahren

EBC Eurode Business Center GmbH & Co. KG

Eurode-Park 1 – 4, 52134 Herzogenrath (D) |

Eurode-Park 1 – 4, 6461 KB Kerkrade (NL)

Ansprechpartner:

Markus Schlösser | 02406/83200 | info@eurodecenter.com

www.eurode-business-center.de | www.eurodecenter.com

Beratungsgebiete:

deutsch-niederländische Polizeiwache mit eigenem Bürgerbüro | Grenzgängerberatung | deutsch-niederländischer Rentensprechtag

Veranstaltungen:

Regelmäßig Veranstaltungsreihen zu deutsch/niederländischen Themen

GeTeCe Gewerbe Technologie Center Eschweiler GmbH

Gartenstr. 38 | 52249 Eschweiler

Ansprechpartner:

René Schulz, Petra Reinhard | 02403 7905-0

info@getece-eschweiler.de | www.getece-eschweiler.de

Beratungsgebiete:

Existenzgründung | Fördermittelberatung über StädteRegion Aachen | Technologietransfer | Kooperationen | Kontakt-/Kooperationsvermittlung | Informationsangebote insbesondere in Zusammenarbeit mit der Stadt Eschweiler

Veranstaltungen:

Informationsveranstaltungen | Seminare

GSZH Gründer- und Service-Zentrum Hückelhoven

Rheinstr. 7 | 41836 Hückelhoven

Ansprechpartner:

Arnd Thebrath, Silvia Bienick

02433 970-0 | gszh@wfg-kreis-heinsberg.de | www.gszh.de

Beratungsgebiete:

Ansiedlungsberatung für Existenzgründer/innen | Fördermittelberatung über WFG | Gründerberatung | Kontaktvermittlung

Veranstaltungen:

Info-Veranstaltungen | Seminare | Weiterbildungsveranstaltungen

HIMO Innovationszentrum Monschau

Am Handwerkerzentrum 1 | 52156 Monschau

Ansprechpartner:

Björn Schmitz, Brigitte Wilden | 02472 80258-08

b.schmitz@himo.de, b.wilden@himo.de | info@himo.de

www.himo.de

Beratungsgebiete:

Aussiedlungsberatung für Existenzgründer/innen in Kooperation mit der AGIT, Handwerkskammer, IHK und StädteRegion Aachen | Kontakt-/Kooperationsvermittlung

Veranstaltungen:

Existenzgründungsseminare | Workshops | Weiterbildungsveranstaltungen

Business Park Alsdorf GmbH

Burgstraße 17 | 52477 Alsdorf

Ansprechpartner:

Marc Knisch | 02404 59901-0 | info@businesspark-alsdorf.de

www.businesspark-alsdorf.de

Beratungsgebiete:

Ansiedlungsberatung | Gründerberatung in Zusammenarbeit mit IHK, AGIT, WfG

Veranstaltungen:

Info-Veranstaltungen

its Internationales Technologie- und Service-Center Baesweiler GmbH

Arnold-Sommerfeld-Ring 2 | 52499 Baesweiler

Ansprechpartner:

Dirk Pfeifferling | 02401 805-0 | info@its-center.de

www.its-center.de

Beratungsgebiete/Dienstleistungsangebot:

Beratung und Betreuung ausländischer Unternehmen (Schwerpunkt USA) | Unterstützung ansässiger Unternehmen bei der Ausweitung bzw. dem Aufbau ihrer Auslandsmarktaktivitäten | Technologieorientierte Existenzgründer in Zusammenarbeit mit der IHK und AGIT
Vermietung von Büro-, Labor- und Produktionsflächen

Veranstaltungen:

Baesweiler BioTec-Meeting | Baesweiler Wirtschaftsgespräche sowie spezielle Seminare und Workshops für junge technologieorientierte Unternehmen (z.T. auch in engl. Sprache)

TPH Technologie Park Herzogenrath GmbH

Kaiserstr. 100 | 52134 Herzogenrath

Ansprechpartner:

Geschäftsführer: Michael Eßers M.A.

02407 9583-0 | info@tph.de

www.tph.de

Social Media: www.facebook.com/technologieparkherzogenrath
www.linkedin.com/company/technologiepark-herzogenrath-gmbh

Beratungsgebiete /Dienstleistungsangebot:

Der TPH gehört zu den größten Technologiezentren Deutschlands mit einer Nutzfläche von ca. 25.000 m². Aktuell sind im Technologiepark ca. 80 verschiedene Unternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitern ansässig. Der TPH möchte auch zukünftig weiterhin Gewerbeflächen anbieten und Neugründern die Chance ermöglichen, ihren Erfolg voranzutreiben. Verschiedenste Unternehmen aus den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnik, Automotive, Lasertechnik, neue Werkstoffe, Mess- und Steuerungstechnik sowie Gesundheitswirtschaft und Life Science Raum sind im Technologiepark vertreten. Der TPH bietet Raum für Innovation, Technologie und Networking.

Veranstaltungen:

Informationsveranstaltungen, Unternehmertreffen, Netzwerkveranstaltungen

TZA am Europaplatz GmbH

Dennewartstr. 25 – 27 | 52068 Aachen

0241 1895100 | konferenz@tza-aachen.de

www.tza-aachen.de

Beratungsgebiete:

Büro- und Hallenflächen | zentraler Empfang mit Telefondienst | hoch-

wertige technische Infrastruktur | Konferenzräume/Ausstellungsflächen
| Gastronomie | Stellplätze

TZJ Technologiezentrum Jülich GmbH

Karl-Heinz-Beckurts-Str. 13 | 52428 Jülich

Ansprechpartner:

Dipl.-Kfm. Carlo Aretz

02461 690-111 | info@tz-juelich.de

www.tz-juelich.de

Beratungsgebiete:

Betriebswirtschaftliche und technologieorientierte Existenzgründungsberatung | Kontaktvermittlung zu regionalen Institutionen | Vermietung von Büro-, Labor- und Produktionsflächen

Veranstaltungen:

Seminare, Workshops und Weiterbildungsveranstaltungen

ZBMT Zentrum für Bio-Medizintechnik

Anschrift: Pauwelsstr. 17 | 52074 Aachen

Ansprechpartner:

Carmen Angelmann

Telefon: 0241 963-1010 | E-Mail: c.angelmann@agit.de

www.agit.de

Beratungsgebiete:

Gründungs- und Wachstumsberatung für technologieorientierte Existenzgründer/Unternehmen | Büro- und Laborflächen | hochwertige technische Infrastruktur | Konferenzraum | Außenstellplätze

Digitale Wirtschaft

digitalHUB Aachen e. V.

Jülicher Str. 72a | 52070 Aachen | 0241 8943850

www.aachen.digital

Ansprechpartner:

Andreas Dreger | andreas.dreger@hubaachen.de

Beratungsgebiete:

Co-Working, Training & Beratung, Inkubation, Matching mit Industrie, Mittelstand und Investoren

Veranstaltungen:

Workshops, meet-ups, Hackathons, pitch stages, Konferenzen

Düren Digital Network

WIN.DN GmbH

Wirtschafts- und Innovationsnetzwerk Düren

Am Langen Graben 1 | 52353 Düren

02421 69540 00 | info@windn.degit

Dienstleistungsangebot:

Co-Working-Spaces im hauptquartier

Brancheninformationen / Verbände

car e. V.

Theaterstr. 55 | 52062 Aachen

Ansprechpartnerin:

Petra Pauli

0241 4743316 | info@car-aachen.de

www.car-aachen.de

Handelsverband Nordrhein-Westfalen Aachen-Düren-Köln e.V.

Geschäftsstelle Aachen | Theaterstr. 65 | 52062 Aachen

Ansprechpartner:

RA Ulf Schmidt

0241 93688962 | ulf.schmidt@ehdv.de

www.ehdv.de

Einzelhandelsverband Bonn Rhein-Sieg Euskirchen e.V.

Am Hof 26a | 53113 Bonn

0228 725330 | info@ehvbonn.de

Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Nordrhein e. V.

Hohenzollernring 21-23 | 50672 Köln | 0221 921580 0

info@dehoga-nrw.de

www.dehoga-nrw.de

Ansprechpartner:

Mathias Johnen

Beratungsgebiete (kostenfrei):

Beratung und Begleitung von Existenzgründern im Gastgewerbe |
Miet- und Pachtberatung | Gewerbe- und allgemeines Zivilrecht |
Betriebsführung | Arbeits- und Sozialrecht

Veranstaltungen:

Erstinformationsgespräche | kostenfreie Schwerpunktseminare

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Jägerstraße 65 | 10117 Berlin

www.kreativ-bund.de

Ansprechpartner:

Robert Mertens | 0221 92428035 | mertens@kreativ-bund.de

Künstlersozialkasse

Gökerstr. 14 | 26380 Wilhelmshaven

04421 9734051500 | www.kuenstlersozialkasse.de

REGINA e.V.

Ahornstr. 55 | Gebäude E3 | 52074 Aachen

0241 80 21199 | mail@regina.ac

www.regina.ac

Vereinigte Industrieverbände von Düren, Jülich, Euskirchen und Umgebung e.V.

Tivolistr. 76 | 52349 Düren

02421 40420 | info@vivdueren.de

www.vivdueren.de

VUV – Vereinigte Unternehmerverbände Aachen e. V.

Theaterstr. 55 | 52062 Aachen

0241 47433-0 | agv@vuv-aachen.de

www.vuv-aachen.de

Arbeitsagentur / Jobcenter

Beratungsangebote zum Gründungszuschuss und zur finanziellen
Unterstützung bei Weiterbildungsmaßnahmen; Arbeitgeberservice

Agentur für Arbeit Aachen – Düren

Roermonder Str. 51 | 52072 Aachen

0800 5555 00* (Arbeitnehmer)

0800 5555 20* (Arbeitgeber)

* Der Anruf ist kostenfrei.

www.arbeitsagentur.de

Agentur für Arbeit Euskirchen

Thomestraße 17 | 53879 Euskirchen

0800 4 5555 00* (Arbeitnehmer)

0800 4 5555 20* (Arbeitgeber)

* Der Anruf ist kostenfrei.

www.arbeitsagentur.de

Jobcenter StädteRegion Aachen

0241 886810 (bitte beachten Sie die AC-Vorwahl)

jobcenter-aachen@jobcenter-ge.de

www.jobcenter-staedtereion-aachen.de

Alsdorf: Joseph-von-Fraunhofer-Str. 1 | 52477 Alsdorf

Baesweiler: An der Burg 3 | 52499 Baesweiler

Eschweiler: Rosenallee 28 | 52249 Eschweiler

Herzogenrath: Kaiserstraße 50 | 52134 Herzogenrath

Simmerath/Monschau/Roetgen: Hauptstraße 94 | 52152 Simmerath

Stolberg: Kaiserplatz 5/6 | 52222 Stolberg

Würselen: Lindenplatz 24 | 52146 Würselen

job-com Kreis Düren

Bismarckstr. 10 | 52351 Düren

02421 22-17000 | amt56@kreis-dueren.de

www.kreis-dueren.de/kreishaus/rub-arbeit.php

Jobcenter Kreis Euskirchen

Euskirchen: zuständig für Bad Münstereifel, Euskirchen, Weilerswist
Sebastianusstr. 22 | 53879 Euskirchen | 02251 7760-0
Jobcenter-EU-aktiv@jobcenter-ge.de

Kall: zuständig für Blankenheim, Dahlem, Hellenthal, Kall,
Nettersheim, Schleiden
Benzstr. 7 | 53925 Kall | 02441 77163-0
Jobcenter-EU-aktiv.Kall@jobcenter-ge.de

Mechernich: zuständig für Mechernich, Zülpich
Bergstr. 1-4 | 53894 Mechernich | 02443 9121-0
Jobcenter-EU-aktiv.Mechernich-Rathaus@jobcenter-ge.de

Jobcenter Kreis Heinsberg

Stadt Heinsberg sowie die Gemeinden Gangelt, Selfkant, Waldfeucht:
Geschäftsstelle Heinsberg | Schafhausener Str. 50 | 52525 Heinsberg
02452 9762-100 | Jobcenter-Kreis-Heinsberg.714@jobcenter-ge.de

Städte Erkelenz und Wegberg:
Geschäftsstelle Erkelenz | Hermann-Josef-Gormanns-Straße 14-16 |
41812 Erkelenz
02431 9737-100 | Jobcenter-Kreis-Heinsberg.711@jobcenter-ge.de

Städte Wassenberg und Hückelhoven:
Geschäftsstelle Hückelhoven | Ludovicistraße 1 | 41836 Hückelhoven
02433 44570-10, Jobcenter-Kreis-Heinsberg.715@jobcenter-ge.de
Städte Geilenkirchen und Übach-Palenberg:
Geschäftsstelle Geilenkirchen | Herzog-Wilhelm-Str. 16-18 |
52511 Geilenkirchen
02451 91599-100 | Jobcenter-Kreis-Heinsberg.Team-717@jobcenter-ge.de

.....

Stichwortverzeichnis

Absatzmarkt	S. 16	Investitionsbedarf	S. 25 f	Technologieorientierte Unternehmensgründungen	S. 38 ff
Absatzmaßnahmen	S. 19	Investitionskredite	S. 34	Umsatzsteuer	S. 58
Allgemeine Geschäftsbedingungen	S. 62	Investitionsplan	S. 25	Unfallversicherung	S. 68
Arbeitsgesetze	S. 71	Kaufmännische Qualifikation	S. 11	Venture Capital/Beteiligung	S. 39
Arbeitslosenversicherung	S. 68	Kleine Aktiengesellschaft	S. 56	Verjährung	S. 62
Ausländische Gründer	S. 47	Kommanditgesellschaft (KG)	S. 55	Versicherungen	S. 65 ff
Banken	S. 35 f	Konkurrenzsituation	S. 15	Wachstumsphase	S. 15
Beherbergungsgewerbe	S. 51	Körperschaftsteuer	S. 59	Werbebudget	S. 19
Beteiligung	S. 34	Kosten	S. 26	Werbemaßnahmen	S. 19
Betriebsorganisation	S. 23	Krankenversicherung	S. 66	Werbemittel	S. 19 f
Bewachungsgewerbe	S. 51	Kreditgespräch	S. 34	Wettbewerber	S. 18
Bewertung des Unternehmens	S. 41	Kreditprüfung	S. 34	Wettbewerbsituation	S. 18
Buchführung	S. 58	Kreditunterlagen	S. 34	Zielgruppe	S. 17
Businessplan	S. 13 ff	Kunden	S. 17		
Controlling	S. 72 f	Lebenszyklus der Produkte	S. 15		
Chancen	S. 9	Lieferanten	S. 18		
Digitalisierung	S. 39	Liquiditätsplanung	S. 31 f		
DSGVO	S. 63	Liquiditätsreserve	S. 25		
Eigenkapital	S. 30	Lohnsteuer	S. 58		
Einführungsphase	S. 15	Marktforschung	S. 16		
Einkauf	S. 18	Mindestumsatz	S. 27		
Einkommenssteuer	S. 59	Mitarbeiter	S. 69		
Einzelhandel	S. 16	Namenswahl	S. 55		
Einzelunternehmer	S. 55	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	S. 55		
Erlaubnispflichtige Tätigkeiten	S. 51	Online Handel	S. 16		
Eröffnung	S. 76	Personalsuche	S. 70		
Ertragswertverfahren	S. 41	Personenbeförderung	S. 50		
Fachliche Voraussetzungen	S. 11	Persönliche Eignung	S. 11		
Finanzierung	S. 33 ff	Pflegeversicherung	S. 67		
Förderung	S. 36 ff	Planungsrechnungen	S. 25 f		
Franchising, Franchisegeber	S. 45	Preisangabenverordnung	S. 61		
Franchisenehmer, Franchisevertrag	S. 45	Preisgestaltung Ihres Produktes	S. 15		
Freiberufler	S. 47	Produktprogramm	S. 14		
Gaststätten	S. 51	Rechtliche Aspekte	S. 60 ff		
Geschäftsübernahme	S. 41	Rechtsformen	S. 54 ff		
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	S. 56	Reifephase	S. 15		
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	S. 55	Reisegewerbe	S. 50		
Gewährleistung	S. 62	Rentabilitätsplan	S. 29		
Gewerbeanmeldung	S. 47	Rentenversicherung	S. 67		
Gewerberechtliche Genehmigungen	S. 49 ff	Risiken	S. 8 ff		
Gewerbesteuer	S. 58	Sicherheiten	S. 35		
Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	S. 27	Sollumsatz	S. 27		
Gründungs idee	S. 9	Standort	S. 16		
Gründungskonzept	S. 13	Standortfaktoren	S. 16		
Güterkraftverkehr	S. 50	Steuern	S. 57 f		
Haftpflichtversicherung	S. 65	Stundenverrechnungssatz	S. 30 f		
Handelsregister	S. 42 ff	Substanzwertverfahren	S. 41		
Handelsspanne	S. 28				
Handwerk	S. 52				

GründerBuch
Stand: Juni 2020

Impressum

Herausgeber:
GründerRegion Aachen
Theaterstraße 6 – 10
52062 Aachen

Verantwortlich:
Christian Laudenberg
GründerRegion Aachen

Redaktion:
Christina Jansen
GründerRegion Aachen

Texte:
Havva Coskun-Dogan, AGIT mbH
Cathrin Dauven, Sparkasse Aachen
Andrea Hilger M.A., Agentur für Arbeit Aachen-Düren
Stephan Hosang, Techniker Krankenkasse
Rainer Hupke, HWK Aachen
Benjamin Kolle, IHK Aachen
David Krüchten, Aachener Bank eG
Kurt G. Krüger, HWK Aachen
Nora Liebenthal, IHK Aachen
René Oebel, IHK Aachen
Guido Pelzer, guido pelzer consult
Dirk Peters, app Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Kerstin Siebertz, IHK Aachen
Gerti Steffens, StädteRegion Aachen
Arnd Thebrath, WFG Kreis Heinsberg mbH
Nadine Thelen, Stadt Aachen

12. Auflage

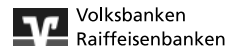
GründerRegion Aachen

Theaterstraße 6 – 10 | 52062 Aachen

Telefon: 0241 4460-350 | E-Mail: info@gruenderregion.de

www.gruenderregion.de

Träger der GründerRegion Aachen



Partner der GründerRegion Aachen



GründerBuch

Informationen, Orientierungshilfen und Kontakte für Gründer

