



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Die Schritte nach dem Start



JUNGE UNTERNEHMEN

Probleme und Lösungen bei der Existenzfestigung

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und
Technologie (BMWi)

Bestelladresse:

Bundesministerium für Wirtschaft und
Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit/Versand
Postfach 30 02 65
53182 Bonn

Internet: www.bmwi.de

Redaktion:

PID GbR, Bonn, Berlin
Bernd Geisen, Regine Hebestreit

Diese Broschüre ist in Kooperation
mit dem Fachbereich Wirtschaft der
FH Bochum, Hochschule für Technik
und Wirtschaft entstanden.

Grafische Konzeption, Gestaltung:

Grunzke & Partner, Sinzig

Druck: Grafische Betriebe

F. Willmy GmbH, Nürnberg

5. aktualisierte und neu gestaltete
Ausgabe, Januar 2000

Titelseite und Gestaltung**der 5. Ausgabe:**

AD DAS WERBETEAM, Werbeagentur
und Verlagsgesellschaft mbH,
Sankt Augustin

Der Umwelt zuliebe gedruckt
auf Recyclingpapier.

Inhaltsverzeichnis

Die Schritte nach dem Start	3
Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen: Problemfelder junger Unternehmen _____	3
Unternehmensdaten erfassen und kontrollieren	7
Was zählt, sind Daten und Fakten: Controlling _____	7
Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen _____	9
Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage _____	13
Was bleibt vom Tage übrig? Schwachstelle Betriebsleistung _____	20
Stimmt das Unternehmenskonzept noch? Soll-Ist-Vergleich _____	22
Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung _____	24
Planen und Entscheiden	33
Mitarbeiter und Kunden führen - Unternehmensabläufe koordinieren: Management _____	33
Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement _____	35
Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement _____	39
Finanzierung sichern: Förderprogramme _____	46
Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement _____	49
Produkte und Leistungen kontinuierlich verbessern: Qualitätsmanagement _____	52
Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement _____	54
Unternehmen und Recht	59
Vorsicht vor Fehlern: Verträge _____	59
Alles neu macht der Mai: Rechtsformwechsel _____	61
Unternehmen in Not	65
Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement _____	65
Information und erste Hilfe: Hilfsangebote _____	77
Anhang	81
Autoren _____	82
Adressen _____	84
Index _____	93
Bestellcoupon _____	95
Ihre Meinung ist uns wichtig _____	96

Einführung



Die vielen selbständigen Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland sind der Motor unserer Wirtschaft. Mit ihrem Ideenreichtum, ihrer Risikobereitschaft und ihrem Unternehmergeist erwirtschaften sie fast die Hälfte aller Umsätze; sie sind Arbeitgeber für die überwiegende Zahl unserer Berufstätigen. Dazu kommt: Jede Unternehmensgründung schafft im Durchschnitt vier neue Arbeitsplätze. Vorausgesetzt, sie ist von Erfolg gekrönt.

2

Nicht jede Existenzgründung ist aber erfolgreich. In den vergangenen Jahren - in denen viele neue Betriebe ins Leben gerufen worden sind - haben zahlreiche Unternehmen schon bald wieder schließen müssen. Ursache hierfür sind vielfach Fehler in der Unternehmensführung: sowohl bei der Gründungsplanung als auch in der Zeit nach dem Unternehmensstart.

Mit der Broschüre „Starthilfe“ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Existenzgründerinnen und Existenzgründern in Deutschland eine erste Orientierungshilfe zum Start in die berufliche Selbständigkeit an die Hand gegeben.

Die vorliegende, aktualisierte und neu gestaltete Broschüre richtet sich in erster Linie an junge Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie soll einige besonders wichtige Themenbereiche der Broschüre „Starthilfe“ vertiefen und auf weitere Themenfelder eingehen, die sich für Gründer als besonders problematisch erwiesen haben, z. B. die Kostenrechnung, das Kreditmanagement oder die Personalführung. Ihr Ziel ist es, auf unerlässliche Aufgaben und typische Fehlerquellen junger Unternehmensleitungen aufmerksam zu machen. Sie kann und will aber betriebswirtschaftliche Fachliteratur und Beratung keinesfalls ersetzen.

Um den Problemen des Gründeralltags dabei möglichst nahe zu kommen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie zahlreiche Experten aus der Beratungspraxis nach ihren Erfahrungen befragt. Denjenigen, die sich darüber hinaus als Autoren für diese Broschüre zur Verfügung gestellt haben oder diese inhaltlich begleitet haben, sei herzlich gedankt.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
im Januar 2000

Die Schritte nach dem Start

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen: Problemfelder junger Unternehmen

Die ersten Jahre nach der Gründung stellen hohe Anforderungen an junge Unternehmerinnen und Unternehmer. Es ist daher nicht verwunderlich, dass auch junge Unternehmen mit einer ganzen Reihe von speziellen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Traurige Bilanz: Viele von ihnen müssen innerhalb der ersten Jahre ihre Firmentore wieder schließen. Was besonders schwer wiegt: In vielen Fällen wäre die Zahlungsunfähigkeit vermeidbar gewesen. Es ist daher (überlebens-)wichtig, Probleme und ihre Ursachen rechtzeitig zu erkennen, sich darauf vorzubereiten und beizeiten nach Hilfe und Unterstützung Ausschau zu halten.

Um welche Probleme es sich dabei im Besonderen handelt, zeigt eine Umfrage* unter Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Konkursrichtern, Unternehmensberatern, Vertretern von Kammern, Verbänden und Banken. Hier wurden u. a. die folgenden Probleme genannt, die bei kleinen und mittleren Unternehmen bis zur Insolvenz führen können:

- Managementfehler
- Vernachlässigung des Rechnungswesens/des Controllings
- zu geringes Eigenkapital
- schleppende Zahlungsweise der Kunden
- veraltete Produktpalette/zu wenig Produktinnovation
- Fehler im Personalmanagement
- zu wenig Markterfahrung

Managementfehler

Der dominierende Faktor in einem Unternehmen ist die Person des Gründers und Unternehmers. Sein Wissen und Können entscheiden über die Existenz eines Unternehmens. Ganz wichtig ist dabei auch die Fähigkeit, sich selbst und seine Leistungen realistisch und kritisch einzuschätzen sowie konjunkturellen Abwärtsbewegungen „ins Auge zu blicken“. Krisen rechtzeitig zu erkennen und dagegen vorzugehen, sind wichtige Ecksteine erfolgreichen Unternehmertums.

Problematisch für viele junge, wachsende Betriebe ist es, einen Betrieb - entsprechend seinen Umsatzsteigerungen - umzustellen. Unerwartete Mehrkosten leiten - bei rasantem Wachstum - nicht selten den Niedergang eines Unternehmens ein.

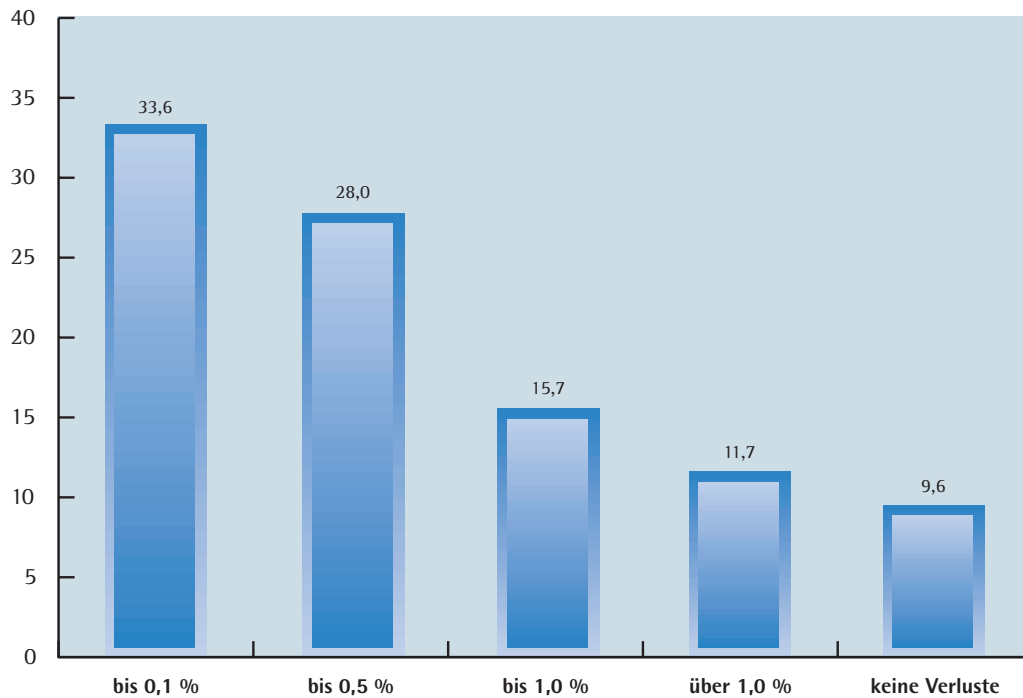
Dazu kommt:

Führenden Mitarbeitern muss Eigenverantwortung für Bereiche übertragen werden, die vorher vom Inhaber allein geführt wurden.

Das bedeutet auch, einzelne Betriebsbereiche womöglich ausgliedern (→ Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen: Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“; → Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“).

*Quelle: Ertragsentwicklung, Eigenkapitalausstattung und Insolvenzen im Bereich des industriellen Mittelstandes. Studien der ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, Heft 21. ISG GmbH, Verband der Vereine Creditreform e. V. Im Auftrag des BMWi. Köln, Neuss 1997

Forderungsverluste mittelständischer Unternehmen 1998 in % des Umsatzes
Angaben der Befragten in % (Ost und West)



Quelle: Creditreform 1998

Vernachlässigung des Rechnungswesens und des Controllings

Viele junge Unternehmer sind zwar „Meister ihres Fachs“, haben aber von kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Dingen „keinen blassen Schimmer“. Kein Wunder also, dass in vielen Unternehmen keine oder nur unzureichende Zahlen zur Unternehmenssituation vorliegen oder die vorliegenden Zahlen nicht ausreichend interpretiert oder beachtet werden. Ein Controlling kann bspw. auf Grund unzureichender Buchungstechniken nicht stattfinden. Die Folge: Ein Überblick über ausstehende Forderungen fehlt.

Viele Entscheidungen werden „aus dem Bauch“ heraus getroffen, ohne sorgfältige Planung. Zu beachten ist auch: Der Steuerberater beschäftigt sich nur mit der Vergangenheit eines Unternehmens. Für die kaufmännische Planung ist der Unternehmer zuständig. Erst die Informationen aus dem Rechnungswesen ergeben Auskunft über drohende Schieflagen eines Unternehmens und damit eine Möglichkeit, Abhilfe zu schaffen (→ Kapitel „Planung und Kontrolle“).

Zu geringes Eigenkapital

Eine zu dünne Eigenkapitaldecke ist oft das Ergebnis einer falschen Unternehmenspolitik. Dann zum Beispiel, wenn die Privatentnahmen des Unternehmers zu hoch sind, wenn eine veraltete Produktpalette angeboten wird und Verluste durch Eigenkapital ausgeglichen werden. Auch zu hohe Fixkosten und dadurch zu geringe Gewinne können zu einem Mangel an Eigenkapital führen. Vor allem Mietkosten, Personalkosten etc. schlagen in schlechten Tagen besonders zu Buche. Wenn dann noch ein mangelhaftes Liquiditätsmanagement hinzukommt, ist die Krise nicht weit, denn: Wer keinen Überblick über die finanzielle Situation des Unternehmens hat, weiß auch nicht, wie hoch seine finanziellen Reserven sein müssen.

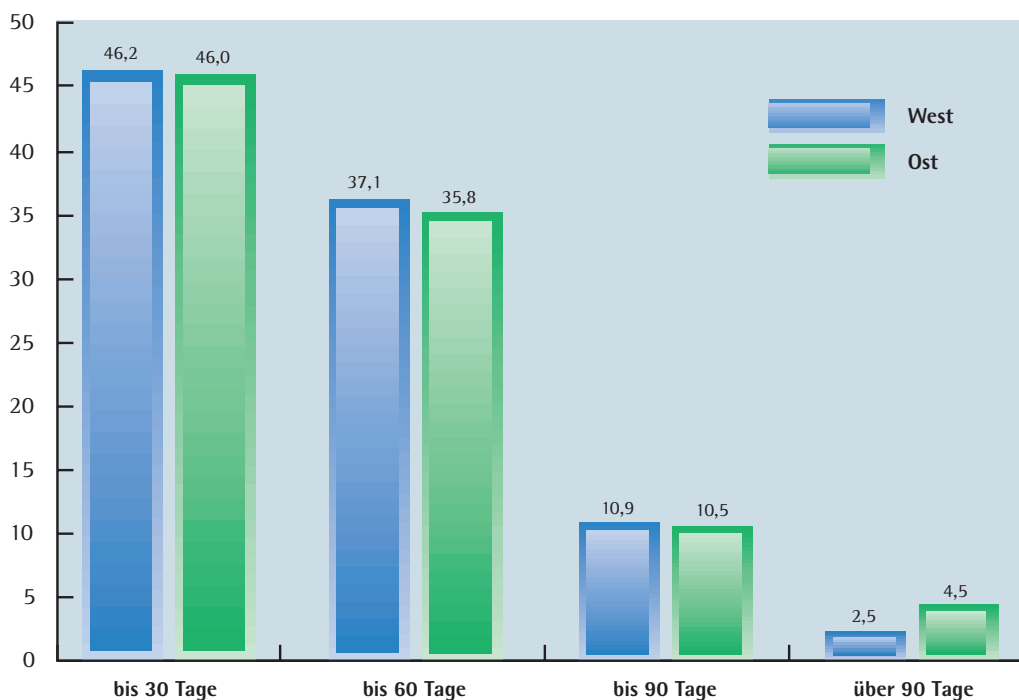
Bei der „Auslagerung“ des Rechnungswesens zum Steuerberater können kleine und mittlere Unternehmen den Überblick verlieren, wenn die Unterlagen nicht vorliegen und erst verspätet wieder in den Betrieb zurückkehren. Hinzu kommt: Liegt eine Liquiditätsübersicht vor, ist sie für den Unter-

nehmer oft unverständlich (→ Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“; → Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“).

Schleppende Zahlungsweise der Kunden

Nur knapp die Hälfte aller Rechnungen wird innerhalb von 30 Tagen bezahlt. Vor allem Bauunternehmer und Handwerker müssen mit sehr langen Zahlungszielen rechnen. Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass jede Zahlungsverzögerung erhebliche Kosten verursacht. Dazu kommt: Viele junge Firmen verzichten völlig auf ein straffes Mahnwesen. Dies zieht nicht selten gleichzeitig bonitätschwache Abnehmer an, die großzügige Zahlungsfristen bevorzugen.

Zahlungseingang der Kunden in Tagen 1999
Angaben der Befragten in Prozent



Quelle: Creditreform 1999

Gefährlich ist außerdem, von nur einem Großkunden abhängig zu sein. Hält der sein Zahlungsziel nicht ein oder fällt er sogar ganz weg, ist es nicht weit bis zur Insolvenz. Wichtig ist daher auf eine vielfältige Kundenstruktur zu achten, die Bonität potentieller Kunden zu prüfen und ein konsequentes Mahnwesen oder auch das Abtreten von Forderungen zu praktizieren, um „das Schlimmste“ zu verhindern. Kundenverhalten und Umsatzstruktur eines Betriebes lassen sich durch Kennzahlen übersichtlich gliedern. Das Risiko durch unzuverlässige Schuldner lässt sich z. B. dadurch ausschließen, dass Außenstände Kennzahlen bekommen: nach der Laufzeit der Rückzahlung, der bekannten Zahlungsmoral dieser Kunden etc. (→ Kapitel „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement“).

Veraltete Produktpalette/zu wenig Produktinnovation

Junge Unternehmer, die ein bestehendes Unternehmen übernommen haben und sich weder auf neue Markttrends noch auf neue Produkte und Dienstleistungen einstellen, begeben sich auf „dünnes Eis“. Problematisch wirkt sich aus, wenn betriebliche Kapazitäten nicht ausgelastet sind oder zu schnell erweitert werden.

Ein falsches Warensortiment, überfällige Rationalisierungsmaßnahmen, veraltete Produktionsanlagen oder zu hohe Mietbelastungen sind zusätzliche „Nägel zum Unternehmenssarg“ (→ Kapitel „Stimmt das Unternehmenskonzept noch? Soll/Ist-Vergleich“; → Kapitel „Produkte und Leistungen kontinuierlich verbessern: Qualitätsmanagement“).

Fehler im Personalmanagement

Im Personalbereich (Fixkosten) liegt ein erhebliches Problempotential. Zu hohe Lohn- und Sozialkosten, häufige Fluktuation und vor allem auch die unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter können nicht nur zu Kostensteigerungen, sondern auch zu Umsatzeinbußen führen (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“; → Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“).

6

Zu wenig Markterfahrung

Sehr häufig ist ein unzulänglicher Absatz für den finanziellen Ruin eines Unternehmens verantwortlich. Größter Fehler: ein nicht zielgruppenorientiertes Marketing. Dazu gehört z. B. auch, die Risiken in einer problematischen Kundenstruktur falsch einzuschätzen, etwa die plötzliche Veränderung des Konsumentenverhaltens in trendabhängigen Branchen (→ Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“).

Die Auswertung zeigt:

Es gibt eine Reihe von Schwierigkeiten, die sich bei sorgfältiger Planung und Führung eines jungen Unternehmens vermeiden ließen: wenn Gründer und junge Unternehmer z. B. ausreichende Informationen über Marktentwicklung, Konkurrenz, Branche beschafft oder eine sorgfältige Finanzbedarfsermittlung, Liquiditätsplanung oder Kostenrechnung durchgeführt hätten.

Um allen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen gerecht zu werden, ist daher unternehmerische Weitsicht gefragt. Das schließt auch Kenntnisse über ein Krisenmanagement im Ernstfall ein (→ Kapitel „Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement“). Die bessere Methode ist es aber, vorbeugend Hilfe anzunehmen und auf erste Signale, die auf Schwierigkeiten und Gefahren hinweisen, rechtzeitig zu reagieren.

Unternehmensdaten erfassen und kontrollieren

Was zählt, sind Daten und Fakten: Controlling

Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist ein systematisches Controlling unerlässlich. Es liefert unternehmensbezogene Daten, auf deren Grundlage Sie planen und entscheiden können. Doch nach wie vor vernachlässigen viele Mittelständler diese „Kontrolle im Voraus“. Die Folge: Betriebliche Kapazitäten werden nicht ausgelastet, Liquiditätsengpässe entstehen.

Aufbau eines systematischen Controllingsystems

7

I. Leitfragen beim Aufbau eines effektiven Controllingsystems

- Was soll berichtet werden? – Festlegung der Controlling-Ziele und Kenngrößen (z.B. Auftrags-eingänge, Umsatz/Mitarbeiter, Produktivität) mit denen das junge Unternehmen gesteuert werden soll.
- Wem soll berichtet werden? – Da das Controlling nicht nur für den Geschäftsführer bzw. die Gesellschafter aufgebaut wird, ist festzulegen, wer (z.B. Abteilungsleiter, Mitarbeiter) welche Informationen erhalten muss bzw. soll.
- Wann soll berichtet werden? – Die Informationen müssen aktuell sein, damit frühzeitig reagiert werden kann. Da die Zahlenaufbereitung aufwendig ist, muss genau festgelegt werden, wann welche Informationen benötigt werden. Üblicherweise werden Wochen-, Monats-, Quartals- und Halbjahresberichte unterschieden.
- Wie sollen die Daten ermittelt und aufbereitet werden? – Wenn nicht von Anfang an geklärt ist, wer bis wann welche Informationen an wen liefern muss und kann, können die mit dem Controlling verfolgten Ziele nicht erreicht werden.

II. Die Strukturierung eines Controlling-Systems

Es lassen sich grob acht Controlling-Bereiche unterscheiden. Diese sind je nach branchenspezifischen Anforderungen zu gewichten.

- Das Strategische Controlling beinhaltet a) Markt- und Wettbewerbsbeobachtung und b) einen Abgleich des Gründungskonzeptes mit der Unternehmensrealität.
Ziel: Langfristige Absicherung der Geschäftsaktivitäten
- Im Rahmen des Auftragscontrolling ist der Auftragseingang systematisch zu erfassen und nach unternehmensspezifischen Kriterien zu gewichten. Das Auftragscontrolling gibt frühzeitig Hinweise auf Bedrohungen aus dem Markt oder Veränderung von Kundenanforderungen.
Ziel: Kundenorientierung
- Ergänzend zum Auftragscontrolling ist ein Sortimentscontrolling unerlässlich, um zu erkennen, welche Produkte gut „laufen“, ob die Sortimentsstruktur den Markterfordernissen entspricht. Eine typische Sortimentsanalyse ist die ABC-Analyse, die eine Rangordnung für die Produkte erstellt. Sie sollte mindestens zweimal pro Jahr durchgeführt werden, um zu erkennen, welche Produkte „Renner“ (erzielen mehr als 60 % des Umsatzes bzw. des Ergebnisses) und welche „Penner“ (erzielen weniger als 5 % des Umsatzes) sind.
Ziel: Komplexität reduzieren

4. Um frühzeitig die eingesetzte Mitarbeiter- und Maschinenkapazität an die tatsächlichen Gegebenheiten anpassen zu können, ist ein ausgefeiltes Ressourcen-Controlling erforderlich. Es deckt Unterauslastungen auf, verhindert Leerlaufkosten und fängt Arbeitsspitzen ab.
Ziel: optimale Auslastung
5. Ein weiterer Bereich ist das meist unterschätzte Risiko-Controlling. Die zu erwartenden Belastungen aus Gewährleistung, Rechtsstreitigkeiten, Vertragsstrafen etc. sind hier u. a. erfasst. Ist man im Ausland aktiv, sind auch die Währungs- sowie politischen Risiken zu erfassen und zu bewerten.
Ziel: Risikominimierung
6. Das bei den meisten Unternehmen übliche Controlling beschränkt sich auf das funktionale Controlling. Hier sollte anhand geeigneter Kennzahlen die Produktivität und Qualität verschiedener Unternehmensfunktionen über den Zeitablauf erfasst und bewertet werden. Das sog. „Benchmarking“ – der Vergleich mit anderen – ist hier eine hilfreiche Ergänzung.
Ziel: Effizienzsteigerung
7. Um aus den Informationen des jeweiligen Controlling-Bereichs Konsequenzen zu ziehen und das Unternehmen ständig weiter zu entwickeln, muss das Controlling auch die systematische Erfassung und Verfolgung (Termine, Verantwortliche, Ergebnisse etc.) aller vereinbarten Maßnahmen umfassen.
Ziel: Zukunftssicherung
8. Der klassische Bereich des Finanz- und Rechnungswesens darf natürlich auch nicht fehlen. Denn ohne eine gesicherte Liquidität, eine gesunde Kapitalbasis kann ein Unternehmen nicht existieren. Das Finanzcontrolling umfasst deshalb die Bereiche Bilanz, GuV, Finanzierung, Liquiditätsplanung und -steuerung.
Ziel: Liquidität und Ergebnis/Gewinn

Grundsätze beim Controlling:

1. Nur was gemessen wird, wird auch getan!
2. Lieber alle Controlling-Bereiche mit Kerninformationen versehen als Zahlenfriedhöfe anlegen.
3. Je aktueller die Zahlen, desto besser die Steuerungsmöglichkeiten.

Nähere Informationen über die o. g. Controllingbereiche erhalten Sie in den folgenden Kapiteln:

- 🟡 **Erfolgssituation:**
Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“
- 🟡 **Marktakzeptanz:**
Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“
- 🟡 **Konkurrenzsituation:**
Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“
- 🟡 **Finanzkraft:**
Kapitel „Was bleibt vom Tage übrig? Schwachstelle Betriebsleistung“;
- 🟡 **Flexibilität:**
Kapitel „Was bleibt vom Tage übrig? Schwachstelle Betriebsleistung“;
- 🟡 **Kosten:**
Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“

Schwarze oder rote Zahlen?

Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen



Die Ermittlung der Gewinnerwartung und des Finanzbedarfs ist keineswegs beschränkt auf die unmittelbare Gründungsphase. Auch junge Unternehmer müssen ihren Gewinn in regelmäßigen Abständen für einen jeweils bevorstehenden Zeitraum (ein Jahr) schätzen. Nur so können Sie, wenn Sie feststellen, dass der Betrieb in die „roten Zahlen“ abrutscht, rechtzeitig gegensteuern.

Wie kann der voraussichtliche Gewinn errechnet werden?

Die Differenz aus Erträgen minus Aufwendungen ist das Ergebnis vor Steuern. Ein positives Ergebnis nennt man Gewinn, ein negatives Ergebnis Verlust. Es klingt selbstverständlich, ist es in der Praxis aber nicht: Ein Unternehmen sollte nur dann weitergeführt werden, wenn man sicher ist, dass es ausreichend Gewinn abwirft.

Markt und Absatz

Die entscheidende Frage ist: Können genügend Produkte oder Dienstleistungen abgesetzt werden, um einen angemessenen Gewinn zu erzielen? Die Antwort darauf liefert der Markt. Deshalb sollten junge Unternehmer in puncto Markterkundung immer auf dem aktuellen Stand sein. (→ Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“).

Anstatt eine aufwendige Marktstudie erstellen zu lassen, die in der Regel viel Geld - Geld, das oft fehlt - kostet, sollte ein Unternehmer - mit Blick auf einen langfristigen Erfolg - Markterkundung immer auch selbst betreiben („Chefsache“). Dabei sollte er in jedem Falle einen Berater zu Rate ziehen, der bei der Abschätzung der Absatzmöglichkeiten behilflich sein kann. Wichtig: Der Berater kann aber nicht als Auftragsbeschaffer oder Akquisiteur dienen.

Gewinnerwartung

Eine Schätzung des zu erwartenden Gewinns sollte ebenfalls regelmäßig durchgeführt werden. (→ „Checkliste: Ergebnisplan“). Bei dieser Planungsübersicht werden Leistungen und Kosten gegenübergestellt. Im Ergebnisplan können die erwarteten Umsätze und Kosten eingesetzt werden. In die Leistung eines Unternehmens geht außer dem Umsatz auch die Bestandsveränderung ein (das sind fertige und unfertige Erzeugnisse, die im Abrechnungsmonat gefertigt, aber noch nicht ausgeliefert oder verkauft worden sind).

Checkliste: Ergebnisplan

Leistungen/Kosten	Jan.	Feb.	März	...	Gesamt
Umsatz ¹⁾					
+/- Bestandsveränderung ²⁾ fertiger u. unfert. Erzgn.					
= LEISTUNG					
- FIXE KOSTEN					
Personalkosten					
Raumkosten					
Telefon, Telefax					
Kfz-Kosten					
Werbe- u. Reisekosten					
Instandhaltung/Wartung					
Versicherungen					
Büromaterial					
Sonstige Kosten					
Fremdkapitalzinsen					
Abschreibungen ³⁾					
- VARIABLE KOSTEN					
Materialverbrauch					
Fremdleistung					
Fracht/Versand					
Provision					
Garantieleistung					
Sonstige Kosten					
= BETRIEBSERGEBNIS					
- Steuern					
= GEWINN/VERLUST					

Erläuterungen zu Check-Liste Ergebnisplan: ¹⁾Netto-DM-Beträge der ausgestellten Rechnungen für verkaufte Produkte und erbrachte Dienstleistungen auch ohne MwSt., unabhängig vom Geldeingang. ²⁾Fertige und halbfertige Erzeugnisse, die im Abrechnungsmonat gefertigt, aber noch nicht verkauft wurden. Sie zählen zur Gesamtleistung. Oder fertige und halbfertige Erzeugnisse, die vor dem Abrechnungsmonat gefertigt wurden, jedoch erst im Abrechnungsmonat verkauft werden. Sie mindern die Gesamtleistung.

³⁾Abschreibungen sind Wertminderungen von betrieblichen Einrichtungen (Möbel, Maschinen, Fahrzeuge etc.). Abschreibungen sind Kosten. Sie mindern den Gewinn, nicht aber die Liquidität.

Gewinn und Verlust

In den Fällen, in denen es schwierig ist, die Umsätze abzuschätzen, sollte man sich zunächst mit den Aufwendungen beschäftigen. Wichtige Informationen erhalten Sie dafür aus der Kostenrechnung (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“). Bei den Fixkosten vor allem zu Personalkosten, Fremdkapitalzinsen und Abschreibungen, bei variablen Kosten über Materialverbrauch bzw. Wareneinsatz. Diese Kostenarten sind möglichst genau zu erfassen, da sie im Allgemeinen den weitaus größten Teil der Gesamtkosten ausmachen. Auf diesem Wege kann sich der junge Unternehmer ein Bild davon machen, ob er einen Umsatz erzielen wird, der größer als die Summe der ermittelten Kosten ist.

Liquiditätsplanung

- Ein Großteil aller Insolvenzen von Jungunternehmen in den kritischen ersten fünf Jahren geht auf eine zu geringe Kapitalausstattung zurück. Der Grund dafür ist zumeist, dass der Kapitalbedarf in der Gründungsphase zu niedrig eingeschätzt wurde (→ BMWi-Broschüre: „Starthilfe. Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit“)!
- Wichtig dabei: Vor allem in den ersten kritischen Jahren sollte das Unternehmen immer liquide sein. Unter dem Begriff Liquidität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, Lieferanten auszahlen und fällige Verbindlichkeiten fristgerecht begleichen zu können. Seine Liquidität sichert ein Unternehmen aus eigener Kraft und fremdem Kapital (Krediten). Es ist sinnvoll, in die Liquiditätsplanung mindestens zwei Folgejahre mit einzubeziehen, wenn Sie Ihren Kapitalbedarf berechnen (→ Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“)!
- Denken Sie dabei auch an die öffentlichen Kredite. Sie sind i. d. R. in den ersten Jahren tilgungsfrei und zum Teil zinsfrei. In den Folgejahren steigen dann aber sowohl die Zinsen als auch die Höhe der Tilgungsraten.
- Bei der Liquiditätsplanung werden zukünftige Einnahmen und Ausgaben einander gegenübergestellt. Grundlage bildet der Umsatz-, Kosten- und Ergebnisplan für die Gewinnermittlung. Auch für die Liquiditätsplanung gibt es ein bewährtes Planungsinstrument (→ Liquiditätsplan).
- Wichtig: Tragen Sie Geldeingänge erst für den voraussichtlichen Zahlungstermin ein! Es kann - je nach Gepflogenheit der Branche und Zahlungsmoral der Kunden - mehrere Monate dauern, bis gestellte Rechnungen bezahlt werden. Sorgen Sie für eine ausreichende Liquiditätsreserve (z. B. Bankguthaben, Kreditlinien), die solche „Durststrecken“ überstehen kann. Mangelhafte Liquidität führt sonst schnell zur Zahlungsunfähigkeit (→ Kapitel „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement“; → Kapitel „Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement“).

Hinweis: Auf der CD-ROM für Gründer und junge Unternehmen bietet das BMWi zur Liquiditätsplanung und -steuerung in KMU eine entsprechende Software an (Bestellfax auf S. 95 oder download aus dem Internet: <http://www.bmwi.de>).

Checkliste: Liquiditätsplan

Ermittlung des Kapitalbedarfs	Jan.	Feb.	März	...	Gesamt
GEPLANTER UMSATZ					
tatsächliche Geldeinnahmen aus geplantem Umsatz*					
+ sonstige Geldeinnahmen					
= GELDEINNAHMEN GESAMT					
- GELDAUSGABEN GESAMT					
fixe Kosten (ohne Abschreibungen!) aus Checkliste Ergebnisplan					
variable Kosten (ohne Materialverbrauch!) aus Checkliste Ergebnisplan					
Materialeinkauf/Wareneinkauf					
Investitionen					
Tilgung					
sonstige Geldausgaben					
= ÜBERSCHUSS bzw. FEHLBETRAG					
Summe der monatlichen Überschüsse und Fehlbeträge**					
Ergibt die Summe einen Fehlbetrag, entspricht dies dem KAPITALBEDARF					
- Eigenkapital					
= KREDITBEDARF					
Summe der monatlichen Überschüsse und Fehlbeträge					
+ Eigenkapital					
= BANKVERBINDLICHKEITEN bzw. -GUTHABEN					
+ Fremdkapital					
= VERFÜGBARER GELDBETRAG					
+ Debitoren (noch nicht bezahlte Außenstände)					
- Kreditoren (noch nicht bezahlte Lieferantenrechnungen)					

* Geldeingänge ohne MwSt.

** Die folgenden Spalten errechnen sich aus der jeweiligen Addition der Monate Jan., Feb., März u.s.w

Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage

Die sorgfältige Unternehmensplanung zählt zu den „Hausaufgaben“ eines Unternehmers sowohl in der Gründungs- als auch in der Festigungsphase (→ Kapitel „Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement“).

Diese Planung wird aber nicht immer so sorgfältig wie nötig betrieben. Nach einer Untersuchung der Deutschen Ausgleichsbank gehören Planungsmängel sogar zu den häufigsten Pleite-Ursachen. Planungsmängel können sich aus verschiedenen Gründen einstellen; beispielsweise weiß der Jungunternehmer nicht, welche Informationen für die Erstellung seines Geschäftsplans jetzt und in Zukunft relevant sind. Gerade Randbereiche werden gerne vergessen und bleiben unberücksichtigt – können aber langfristig erheblichen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausüben.

13

Erfolgsfaktor Marktkennntnis

- Vielfach wird heute von einer „markt- und kundenorientierten“ Betriebsführung gesprochen. Nur wenn Sie Ihr Unternehmen konsequent auf den Markt ausrichten, kann es dauerhaft erfolgreich arbeiten. Voraussetzung dieser Außenorientierung des Betriebs ist die genaue Kenntnis des Marktes. Kurz gesagt: Nur wer seinen Markt kennt, kann marktorientiert führen!
- Es ist jedoch immer wieder überraschend, dass viele Marktneulinge nur vage Vorstellungen von Kundschaft, Absatzmöglichkeiten oder Konkurrenzstrukturen auf „ihren“ Märkten haben. Voraussetzung für eine realistische Geschäftsplanung ist daher die Beschaffung aller relevanten Marktinformationen. Aus der Gegenüberstellung der Marktgegebenheiten einerseits und den betrieblichen Stärken und Schwächen andererseits zeigen sich die Chancen und Risiken, die ein Markt für einen Unternehmer bietet. Das heißt: externe Marktforschung und interne Betriebsanalyse sind Ausgangspunkt jeder sorgfältigen Geschäftsplanung.

Aber was sind nun die „relevanten“ Informationen, die Sie für Ihre Geschäftsplanung brauchen und mit welchen Methoden können sie erhoben werden?

Generelle Brancheninformationen

Informationsbedarf besteht über alle Trends, die die Geschicke der Branche beeinflussen (werden). Diese Basisinformationen können quantitativer und qualitativer Natur sein. Quantitative Informationen sind allgemeines Zahlenmaterial über die Entwicklung von Marktdaten (Absatzvolumen, Preisniveau, Exportrate etc.); qualitative Informationen können zum Beispiel aus der technologischen Entwicklung kommen. Hier sind etwa folgende Fragen von Interesse: Welche neuen Technologien gewinnen an Bedeutung? Welche Reglements bezüglich des technischen Fortschritts werden von staatlicher Seite angestrebt (Normierungen, Gesetze, Wirtschaftsförderung/Subventionen etc.)? Welche Akzeptanz besitzen Technologien in der Bevölkerung?

Neben der Erfassung dieser Brancheninformationen sollten Sie auch Nachbarbranchen beobachten: Entwicklungsströmungen im weiten Unternehmensumfeld können auch die langfristige Branchenentwicklung beeinflussen.

Wie ermitteln Sie nun die relevanten Brancheninformationen?

Checkliste: Brancheninformation

Folgende Informationen über die Branche sollten Sie ermitteln:

Wie entwickeln sich die Preise?

Welche Vertriebswege sind branchenbestimmend?

Welche stehen generell zur Verfügung?

Wie verändert sich der Markt insgesamt? Wächst er sehr rasch, stagniert er oder schrumpft er gar?

Verändern sich Einstellungen und Verhaltensweisen der Käufer gegenüber den Produkten und Leistungen?

Gibt es einen zunehmenden Importdruck aus Billiglohnländern, beispielsweise bei lohnintensiven Produkten?

Wie haben sich Zulassungen, Anforderungen an Technik, Sicherheit, Umweltschutzaufgaben verändert?

Gewinnen Substitutionsprodukte (Produkte, die bisherige Produkte ersetzen) an Bedeutung?

Nicht das Rad neu erfinden: Sekundärforschung

Marktdaten können Sie entweder selbst erheben (lassen) (= Primärforschung), oder aber Sie greifen auf bereits vorliegende Informationen zurück. Marktforschung kann zeit- und kostenintensiv sein, deshalb sollte zunächst mit Blick auf den zumeist knappen finanziellen Rahmen eines Jungunternehmens insbesondere recherchiert werden, inwieweit die gewünschten Marktdaten bereits vorliegen. Es gibt eine Vielzahl von Organisationen, die regelmäßig Marktforschung betreiben und die Ergebnisse veröffentlichen. Diese allgemein zugänglichen Quellen liefern wichtige generelle Marktinformationen. Greift man auf diese Daten zurück und wertet sie für die eigene Fragestellung aus, so bezeichnet man dies als „Sekundärforschung“.

Es stehen vielfältige Informationsquellen zur Verfügung:

- **Tageszeitungen,**
insbesondere die überregionalen, die über die Entwicklung der einzelnen Branchen berichten.
- **Wirtschaftsmagazine,**
die wöchentlich oder monatlich fundierte Branchenberichte und Hintergrundinformationen zum Beispiel über technologische Entwicklungen, Firmenzusammenschlüsse etc. enthalten.

-
- ④ **Veröffentlichungen der Standesorganisationen,**
wie Kammern (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern) und Fachverbände der einzelnen Wirtschaftszweige. Besonders als Berufsangehöriger bzw. Mitglied können Sie sich direkt an die jeweilige Stelle wenden. Dort erhalten Sie neben allgemeinen Brancheninformationen auch Daten über Ihren regionalen Markt.
 - ④ **Branchenzahlen,**
die allgemein zugänglich sind und regelmäßig erhoben werden, wie Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes oder von Wirtschaftsforschungsinstituten, Richtsatzsammlungen der Finanzverwaltung, die Zahlen der Einzelhandelsforschung sowie die Zahlen des Gastgewerbes. Vorsicht: Diese Zahlen stehen zwar allgemein zur Verfügung, sind aber nicht immer „brandaktuell“ (→ BMWi-GründerZeiten „Brancheninformationen“ Nr. 26).
 - ④ **Banken,**
die ebenfalls Brancheninformationen parat halten. Seien Sie darauf gefasst, dass Ihre Hausbank die Eckdaten Ihres Unternehmens mit Branchenkennziffern vergleicht und Sie gezielt auf negative Abweichungen anspricht!
 - ④ **Ihr Steuerberater,**
der für seine Mandantenbetriebe am DATEV-Betriebsvergleich teilnehmen kann.
 - ④ **Messen,**
auf denen Sie insbesondere allgemeine Trends wie das Aufkommen neuer Technologien oder Dienstleistungen beobachten können. Nicht nur die Konkurrenz präsentiert sich auf Messen, sondern auch die Standesorganisationen.
 - ④ **das Internet,**
zunehmend wird auch das Internet zu einem interessanten Informationsmedium, das im Sinne der Sekundärforschung genutzt werden kann (→ BMWi-GründerZeiten „Internet“ Nr. 29).

Direkte Marktinformationen

Neben den generellen Brancheninformationen mit eher allgemeinem Charakter sollten Sie Ihr direktes Marktumfeld genau kennen: Dazu gehört neben der Beobachtung der Marktentwicklung die Kenntnis der Marktpartner, das heißt der Wettbewerber und der (potentiellen) Kunden. Erst dann können Sie Ihre Maßnahmenschwerpunkte gezielt ausrichten und über die eigene Verkaufsentwicklung des nächsten Jahres eine klare Vorstellung entwickeln. Daten über Ihre Zielgruppe und Wettbewerber müssen Sie in der Regel selbst durch aktive Beobachtung oder Befragungen erheben (Primärforschung).

16

Checkliste: Zielgruppen

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Welche demographischen Daten beschreiben die Zielgruppe? (Privatpersonen: Daten wie Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommen etc.; bei Firmen: Daten zur Unternehmensgröße, Mitarbeiterzahl, Branchenzugehörigkeit etc.)

Welche psychographischen Merkmale wie Einstellungen und Verhaltensweisen beschreiben Ihre Zielgruppe? (Zum Beispiel konstantes, treues oder sprunghaftes Einkaufsverhalten, Risikobereitschaft etc.)

Wie wird die Zielgruppe bearbeitet?

Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppe?

Welche Produkte/Leistungen werden für die Zielgruppe bereits angeboten?

Wie kauft die Zielgruppe und bei wem?

Wann und warum kauft sie?

Welche ihrer Bedürfnisse befriedigen Sie tatsächlich?

Wohin wird sich die Zielgruppe entwickeln?

Zusammengefasst: Wie gut kennen Sie die möglichen Käufer Ihrer Zielgruppe oder Ihres Verkaufsgebietes und deren Umfeld? Dabei geht es nicht nur um Ihre (potentiellen) Kunden, sondern auch um Meinungsbildner (wie z. B. Architekten im Bausektor).

Neben den aktuellen und potentiellen Kunden beeinflussen auch die Wettbewerber die Unternehmensausrichtung.

Allein gegen alle: Konkurrenzanalyse

Als Unternehmer dürfen Sie nicht nur über Ihre eigene Firma nachdenken. Sie müssen außerdem genau wissen, mit welchen Konkurrenten Sie es zu tun haben. Gerade einem Marktneuling wird man das Feld nicht kampflos überlassen, selbst wenn dieser mit einem überlegenen Produkt kommt. Darum: Je mehr Sie über die Konkurrenten wissen, desto leichter wird es Ihnen fallen, die eigenen Kräfte richtig einzuteilen und zu bündeln. Das ist besonders wichtig, wenn die Wettbewerberzahl steigt und dies zu Überbesetzung und Überkapazitäten führt. Folgen: Verdrängungswettbewerb und Preiskämpfe, bei denen Sie Ihre Mitbewerber genau im Blick haben müssen.

Nachdem Sie einige Zeit auf dem Markt sind, sollten möglichst alle relevanten Daten der wichtigsten konkurrierenden Anbieter ermittelt sein:

- Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl
- Umsatzanteil im relevanten Produktbereich
- Marktanteil
- Absatzschwerpunkte
- Preisstrategie
- Vertriebskonzept
- Kommunikation/Werbung

Die beste Informationsquelle ist dabei Ihr Vertrieb: Der Außendienst ist Auge und Ohr des Unternehmens! Er sollte systematisch und kontinuierlich alle wichtigen Informationen „an der Front“ sammeln und analysieren. Wenn Sie in neue Märkte vorstoßen wollen, empfiehlt es sich in Einzelfällen, eine fundierte Wettbewerbsanalyse, z. B. bei einer Unternehmensberatung, in Auftrag zu geben. Auf jeden Fall aber sollten Sie einen umfassenden Ordner mit Produktprospekten, Leistungsbeschreibungen und Preisen Ihrer Konkurrenten anlegen.

Auf Basis dieser Wettbewerbsunterlagen sollten Sie für die drei bis fünf stärksten Wettbewerber ein „Wettbewerberprofil“ erstellen. Damit können Sie Ihr eigenes Unternehmen mit Ihrem Konkurrenten vergleichen und die Stärken der Wettbewerber ermitteln. Diese sagen Ihnen, worauf Sie Ihre Anstrengungen konzentrieren sollten.

Es ist besonders wichtig, Wettbewerbsvorsprünge der direkten Konkurrenten zu erkennen und kaufentscheidende Vorteile abzubauen. Wenn Sie deren Stärken und Schwächen kennen, sollten Sie versuchen, sich bei Ihren Kunden durch zusätzlichen Nutzen bemerkbar zu machen: durch besseren Service, ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis etc.

Eigene Stärken und Schwächen finden: Marktentwicklung und Unternehmensentwicklung

Mit den bereits genannten Marktforschungen haben Sie nun eine umfassende Beschreibung Ihres Betriebsumfelds vorliegen. Jetzt wissen Sie, wie die generellen Trends in Ihrer Branche verlaufen, wie Zielgruppe und Wettbewerber strukturiert sind. Kurz gesagt: Sie kennen den Markt gut genug, um marktorientiert zu führen. Dieser „Außenbetrachtung“ sollten Sie nun eine Analyse der Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens gegenüberstellen.

Prüfen Sie die Absatzentwicklung Ihres Unternehmens!

Messen Sie den Absatz an Planvorgaben, die im Unternehmenskonzept niedergelegt sind:

- Wie verläuft der eigene Absatz im Vergleich zur Marktentwicklung?
- Reicht das Umsatzvolumen aus zur Kostendeckung? Nach einer Anlaufzeit von drei bis vier Monaten sollte der Monatsumsatz über den monatlichen Kosten liegen.
- Ist dies nicht der Fall (entgegen Ihrer Planung), dann werden Sie kurzfristig enorme Liquiditätsprobleme bekommen. Analysieren Sie Ihre Auftrags- und Umsatzsituation, ebenso Ihre Kosten (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“; → Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“)!

Analysieren Sie den eigenen Kundenstamm:

- ☐ Wie gliedert sich Ihre Kundschaft auf?
- ☐ Welche Umsatzbedeutung haben Ihre ersten drei, fünf, zehn Kunden? Stufen Sie sie nach A-, B- und C-Kunden ein!
- ☐ Welche durchschnittlichen Bezugsmengen werden von den mittelgroßen Kunden abgenommen?
- ☐ Welchen Anteil an Ihrem Umsatz haben welche Kunden?
- ☐ Wie ist die Geschäftsentwicklung Ihrer Kunden?
- ☐ Sind bei Ihrer Kundschaft Erweiterungen oder neue Geschäftszweige geplant?
- ☐ Wie ist das Wachstumspotential Ihrer mittelgroßen Kunden?
- ☐ Sind die Kontakte zu einzelnen Kunden fair und partnerschaftlich?
- ☐ Wissen Sie, wie viel Umsatz Ihr Unternehmen im Durchschnitt pro Kunde erzielt?

Steigt der durchschnittliche Umsatz pro Kunde im Laufe der Zeit an, heißt das, dass Sie pro Kunde mehr umsetzen. Sie stehen nicht unter Druck, neue Kunden zu werben. Wenn Sie feststellen, dass Sie Ihren Umsatz mit Ihren aktuellen Kunden in absehbarer Zeit nicht wesentlich steigern können, sollten Sie zusätzlich neue Kundengruppen angehen.

Umsatzberichterstattung

Prüfen Sie monatlich, ob sich die Umsatzentwicklung im gewünschten Rahmen bewegt. Wie dies vereinfacht für ein Unternehmen mit drei Artikelgruppen bzw. Dienstleistungssektoren durchgeführt werden könnte, zeigt das folgende Beispiel:

Artikelgruppe/ Dienstleistungs- sektor	Gepł. Jahres- umsatz (TDM)	Rang nach Umsatz	Geplanter Umsatz I. Quartal	Ist-Umsatz I. Quartal	Abweichung absolut I. Quartal	Abweichung in %	Jahresplan gefährdet
A	3.380	2	845	820	-25	-3	noch nicht
B	2.790	3	697	720	+23	+3	nein
C	8.604	1	2.151	2.010	-141	-7	ja, erheblich
Insgesamt	14.774		3.693	3.550	-143	-4	noch nicht

Mit -4 % ist die prozentuale Gesamtabweichung nach dem 1. Quartal insgesamt noch nicht besorgniserregend. Bedenklich ist aber, dass die Abweichung fast ausschließlich durch die Hauptartikelgruppe C herbeigeführt wird. Wenn aber der Umsatz der Hauptartikelgruppe „wegbricht“, so sollte das schon Anlass genauerer Analysen sein. Es sollte noch nach weiteren Kriterien wie Verkaufsregionen, Kundengruppen, Außendienstmitarbeitern u. ä. differenziert werden, um so die Ursachenanalyse zu erleichtern.

Selbstkritische Fragen:

- ☐ Sind Sie sicher, dass Ihre Kunden mit Ihren Leistungen zufrieden sind?
- ☐ Haben Sie Defizite in der Produktqualität, Liefertreue, Kundenservice etc.?
- ☐ Bei einer kundenorientierten Geschäftspolitik steht die Kundenzufriedenheit an oberster Stelle. Bei Ihnen auch?

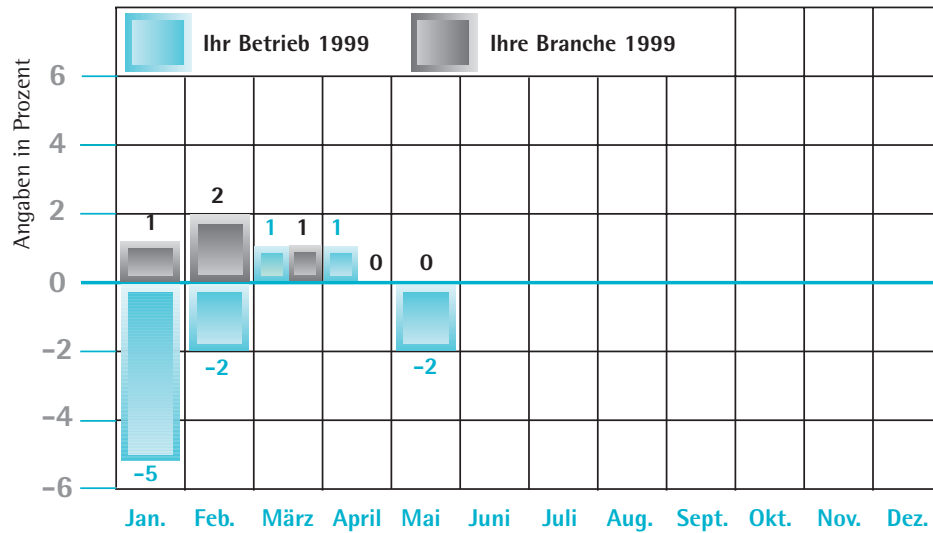
Bei der Kostenanalyse sollten Sie bei den größten Posten beginnen:

- ☐ Stimmt der Waren- bzw. Materialeinsatz?
- ☐ Haben Sie in Bezug zum Umsatz in diesem Bereich zu viele Mitarbeiter eingesetzt?

Handeln Sie, bevor Ihr Liquiditätsspielraum aufgezehrt ist oder Ihre Hausbank restriktive Maßnahmen ergreift!

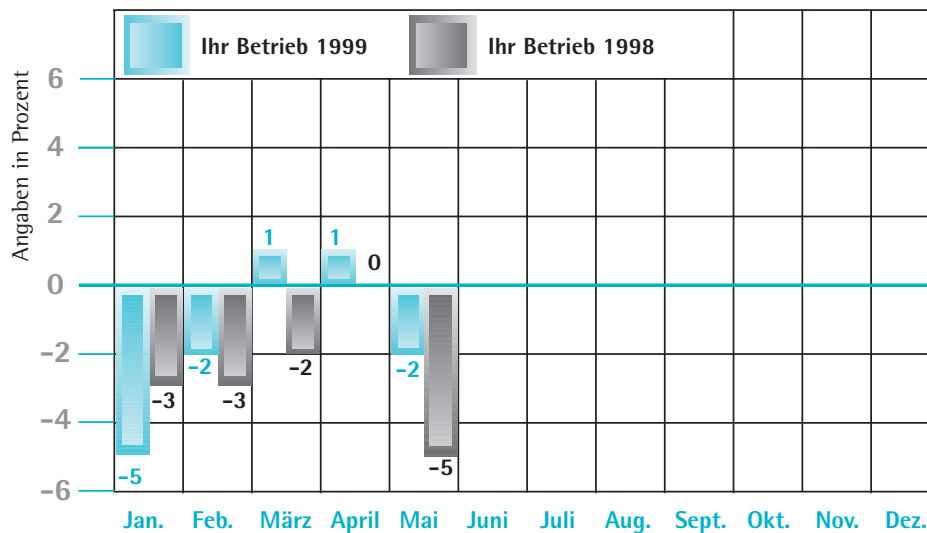
Besonders hilfreich sind auch Betriebsvergleiche. Damit können Sie Ihre eigene wirtschaftliche Situation mit der anderer Betriebe aus Ihrer Branche vergleichen. Beispiele:

Umsatzentwicklung - Vergleich Ihres Betriebes mit Betrieben gleicher Mitarbeiterzahl



Quelle: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln

Umsatzentwicklung - Vergleich Ihres Betriebes mit Ihren Vorjahreswerten



Quelle: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln

Hinweis: Die vorstehenden Grafiken zeigen auf, wie ein Betriebsvergleich im Einzelhandel durchgeführt wird und aussehen kann (Quelle: Institut für Handelsforschung). Wenn Sie einen solchen Vergleich für Ihr Unternehmen vornehmen, wird deutlich, wie sich bestimmte Bereiche Ihres Betriebes im Vergleich zu Ihrer Branche entwickelt haben (z. B. Umsatzentwicklung gegenüber Vorjahr in % etc.).

Was bleibt vom Tage übrig?

Schwachstelle Betriebsleistung

Eine häufige Schwachstelle junger Unternehmen ist die Betriebsleistung. Das bedeutet: Vom Umsatz bleibt – nach Abzug aller Kosten – nicht genug übrig! Der Grund ist: Aufträge bzw. Produkte sind nicht richtig kalkuliert oder werden nicht kostendeckend erledigt bzw. hergestellt (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“).

Häufig mangelt es Jungunternehmern an ausreichenden Kalkulationskenntnissen. Dazu kommt häufig eine diffuse Organisationsstruktur. Problemfelder sind dabei:

20

● Rangordnung

Die hierarchische Ordnung im Unternehmen ist nicht eindeutig.
Wer hat wem etwas zu sagen?
Folgen: Desorganisation und Reibungsverluste.

● Führungsspanne des Inhabers

Wenn das junge Unternehmen schnell gewachsen ist, nehmen die Aufgaben des Inhabers überhand. Er erstickt im Alltagsgeschäft und es entsteht ein Führungsengpass.

● Ablauforganisation

Junge Unternehmen weisen vor allem in der Ablauforganisation Schwachstellen auf: Arbeitsabläufe sind nicht transparent. Folge: lange Durchlaufzeiten, Doppelarbeiten, Liege- und Wartezeiten. In jungen Betrieben herrschen nicht selten „chaotische Zustände“.

● Hohe Arbeitsbelastung

Sehr häufig klagen die Mitarbeiter von Jungunternehmen über hohe Arbeitsbelastung, nicht zuletzt auch deswegen, weil das Know-how eines routinierten Geschäftsbetriebes fehlt. Oftmals nehmen Kundenreklamationen gleichzeitig zu. Die Mitarbeiter werden unzufrieden, die Fehlerquote erhöht sich. Das anfangs gute Betriebsklima wird zusehends schlechter, die Betriebsleistung lässt nach, die Unzufriedenheit beim Kunden steigt.

● Kosten- und ergebnisorientierte Führung

Auffallend ist, dass vor allem technisch ausgerichtete Jungunternehmer erhebliche Schwierigkeiten haben, ihren Betrieb kosten- und ergebnisorientiert zu führen. Ein noch so einfach gestaltetes Controlling-System, das dem Inhaber und seinem Führungsteam wichtige Zahlen als Entscheidungshilfe zur Verfügung stellen soll, ist in jungen Unternehmen nur selten anzutreffen (→ BMWi-GründerZeiten Nr. 23 „Controlling“). Die Führung mit Zahlen abzustützen wird oft vernachlässigt. Die hieraus entstehenden Fehler werden häufig in Kauf genommen (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“).

So können Sie feststellen, wie hoch Ihr Gewinnanteil am Umsatz ist:

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100 = \text{Umsatzrentabilität}$$

Nimmt Ihre Umsatzrentabilität im Laufe der Zeit ab, deutet dies darauf hin, dass Ihr Gewinn im Verhältnis zum Umsatz abnimmt.

Eine gute Möglichkeit, Ihr Unternehmen effektiver zu gestalten, ist die Einführung so genannter Profit-Center:

Profit-Center sind klar abgrenzbare Geschäftsfelder innerhalb eines Unternehmens, für deren Gewinne und Verluste der Leiter verantwortlich ist. Profit-Center sind also Abteilungen eines Unternehmens mit einer klaren Verantwortlichkeit des zuständigen Leiters.

Die Einführung einer Profit-Center-Organisation in Ihrem Betrieb als Führungskonzept hat eine Reihe von Vorteilen:

- Delegation von Verantwortung und Kompetenz an ihre Abteilungsleiter (und damit Entlastung der Unternehmensleitung)
- Förderung der unternehmerischen Einstellung Ihrer Mitarbeiter (Mitunternehmer)
- Steigerung der Motivation und Identifikation mit der eigenen Aufgabe
- Mehr Transparenz hinsichtlich Leistung und Ergebnis und damit eine bessere Steuerung Ihres Geschäftes

• **Fehler- und Prüfkosten**

Nicht selten entstehen zu hohe Belastungen infolge zunehmender Fehler- und Prüfkosten. Dazu kommt: Eine zu große Produktpalette treibt die Gemeinkosten in die Höhe (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“).

• **Abrechnung der erbrachten Leistung**

Jungunternehmer - vor allem Handwerker - leiden oftmals unter einer besonders empfindlichen Verlustquelle, da sie die einfachen kaufmännischen Grundregeln vernachlässigen. Sie rechnen nämlich ihre erbrachten Leistungen verspätet oder nicht vollständig ab.

Stimmt das Unternehmenskonzept noch?

Soll-Ist-Vergleich

Als Sie Ihr Unternehmen - vor der Gründung - planen, haben Sie ein Unternehmenskonzept erstellt. In diesem Konzept hatten Sie Ihr Geschäftsvorhaben schriftlich fixiert (z. B. als Vorlage für die Finanzierung/Inanspruchnahme von Fördermitteln) und Maßnahmen geplant.

Nachdem Sie nun einige Zeit am Aufbau Ihres Unternehmens gearbeitet haben, ist es für Sie wichtig, Ihr damals erstelltes Unternehmenskonzept zu überprüfen: Inwieweit ist dieses Konzept von Ihnen umgesetzt worden? Sind Korrekturen erforderlich?

22

Checkliste: Soll-Ist-Vergleich

Erstellen Sie einen Soll-Ist-Vergleich Ihres Unternehmenskonzeptes:

	Ja	Nein
Produkt/Leistung		
Stimmt Ihr Produkt/Ihre Leistung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing		
Erreichen Sie Ihre Zielmärkte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb		
Stimmt Ihre Marktposition?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
War Ihre Markteinschätzung richtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben sich inzwischen gravierende Veränderungen in der Nachfrage oder beim Wettbewerb ergeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt der Umsatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensorganisation		
Ist die Organisation Ihres Unternehmens noch die richtige?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technik/Technologie		
Sind technische Ausstattung und Produktivität angemessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es neue technische Entwicklungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal		
Sind Ihre Mitarbeiter qualifiziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensführung		
Ist Ihre Unternehmensführung richtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten		
Werden die Herstellkosten erwirtschaftet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzen		
Stimmt die finanzielle Situation Ihres Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rat: In der nachfolgenden Übersicht sind die obigen Faktoren enthalten. Überprüfen Sie nun, wo Sie Ihr Ziel erreicht haben, wo nicht! Seien Sie bei der Bewertung offen und ehrlich mit sich selbst! Bleiben Sie nicht bei der Beschreibung Ihres aktuellen Status' stehen, sondern schreiben Sie Ihr Unternehmenskonzept fort!

Legen Sie neue Ziele und Strategien fest. Entwickeln Sie Visionen für die nächsten fünf Jahre.

Bedenken Sie dabei: Die Kernaussage für Ihre zukünftige Existenzfähigkeit lautet:

- 🟡 bestimmte Probleme
- 🟡 für bestimmte Zielgruppen/Kunden nachhaltig besser zu lösen, als Ihre Mitbewerber.

Zielerreichung des Unternehmenskonzeptes (erste 3 bis 5 Jahre)

	Zielerreichungsgrad								
	teilweise/ überwiegend nicht erreicht			Ziel erreicht			Ziel überschritten		
	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Produkt/Leistung									
Sortimentsprofil									
Produkteinführung									
Produktimage									
Marketing									
Untern. Bekanntheitsgrad									
Zielgruppenerreichung									
Marktkommunikation									
Vertrieb									
Vertriebsaufbau/-partner									
Kundengewinnung									
Umsatzplanerfüllung									
Unternehmensorganisation									
Aufbau-Organisation									
Ablauf-Organisation									
EDV/Orga.-Mittel									
Technik/Technologie									
Ausstattung									
Produktivität									
Betriebsqualität									
Personal									
Qualifikation									
Leistung									
Betriebsklima									
Unternehmensführung									
Führungsteam									
Führungsstil									
Führungsinstrumente									
Finanzen									
Finanzstruktur									
öffentl. Existenzgründungsmittel									
Liquiditätsspielraum									

Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung

Viele neu gegründete Unternehmen geraten in Schwierigkeiten, weil ihre Kosten höher sind als ihre Erträge. Der Grund dafür ist oft, dass die betreffenden Unternehmensleitungen gar nicht wissen, wie hoch ihre Kosten eigentlich sind. Ursache hierfür können wiederum veraltete Buchungstechniken oder aber auch Probleme mit moderner EDV sein.

24

Dabei sind die Kosten ein wichtiger Bestandteil, wenn es darum geht, den Erfolg eines Unternehmens zu planen. Nur so können Sie Ihre Angebotspreise richtig kalkulieren und dafür sorgen, dass alle anfallenden Kosten durch die betriebliche Leistung (= Umsatz) gedeckt werden. Nur so erhalten Sie langfristig die Vermögenssubstanz Ihres Betriebes.

Die Grobformel für unternehmerischen Erfolg ist:

$$\text{Umsatz minus Kosten} = \text{Betriebsergebnis (Gewinn)}$$

Entscheidend für den unternehmerischen Erfolg ist eine sorgfältige Kostenrechnung. Die Kostenrechnung sagt Ihnen, wie Ihr Betrieb arbeitet. Sie ist Grundlage für viele unternehmerische Entscheidungen.

Es gibt verschiedene Methoden der Kostenrechnung:

- **Kostenartenrechnung:**
Welche Kosten habe ich überhaupt?
Mit ihrer Hilfe können Sie (grob) ermitteln, welche Kosten in Ihrem Betrieb entstehen (z. B. Personal, Miete, Material etc.).
- **Kostenstellenrechnung:**
Wo entstehen welche Kosten?
Die Kostenstellenrechnung schlüsselt auf, welche Stellen in Ihrem Betrieb welche Kosten verursachen (z. B. die Fertigung, die Verwaltung etc.).
- **Kostenträgerrechnung:**
Was kostet ein Produkt bzw. eine Dienstleistung?
Mit der Kostenträgerrechnung können Sie errechnen, wie hoch die Kosten für Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen sind. Also: Was kostet Sie z. B. eine Pizza oder ein Haarschnitt? Danach lassen sich folgende Fragen beantworten:

Wie teuer muss ich meine Produkte bzw. Dienstleistungen auf dem Markt verkaufen, um meine Kosten wieder „hereinzuholen“?

- Bis zu welchem Preis kann ich meine Produkte auf dem Markt anbieten?
- Welche Produkte bzw. Dienstleistungen kann mein Betrieb überhaupt rentabel anbieten?
- Wie gestalte ich also mein Sortiment?

Checkliste: Kosten im Griff?

Je mehr Fragen Sie mit „Ja“ beantworten, desto größer ist der Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen!

	Ja	Nein
Die Gemeinkosten sind gestiegen (schleichender Fixkostenanstieg)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben mehr Produktvarianten als früher (Problem: Kostenübersicht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahl der Kleinkunden steigt (Problem: Kostenübersicht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahl der Kleinaufträge steigt (Problem: Kostenübersicht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine konkrete Planung zu Eigenleistung und eingekauften Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immer mehr Organisationseinheiten, die den Gesamtprozess hemmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Geschäftsrisiken häufen sich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Reklamationen häufen sich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Reklamationen sind mit immer höheren Werten verbunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Preiskalkulation ist nicht (mehr) nachvollziehbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Massenprodukte sind zu teuer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderprodukte sind zu billig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teure Anlagen werden nur kurze Zeit genutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie investieren Geld ohne Wirtschaftlichkeitsrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Claudia Ossola-Haring (Hg.): Die 150 besten Checklisten zur sinnvollen Kostensenkung, Landsberg/Lech 1997

Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung erfasst und bestimmt die Kosten, die in einer bestimmten Periode anfallen (= betrieblicher Werteverzehr). Für diese Perioden kann damit kontrolliert werden:

- Wie sind die Kosten veranschlagt? Wie sind sie tatsächlich?
- Wie hoch waren die Kosten um diese Zeit im vorigen Monat/Jahr?
- Wie stehen vergleichbare Betriebe da? Als Grundlage dienen hier Verbandskenntzahlen und Veröffentlichungen der statistischen Ämter.

Eine einfache Kostenartenrechnung kann schon mit folgender Gliederung durchgeführt werden:

- Materialkosten
- Personalkosten
- Raumkosten
- Werbekosten
- Verwaltungskosten

Dabei müssen viele verschiedene Kosten unter den genannten Rubriken zusammengefasst werden. Beispielsweise sollen in den Raumkosten alle einzelnen Kosten enthalten sein, die für die Nutzung der Räumlichkeiten anfallen (z. B. Miete, Reinigung, Mietnebenkosten, Energie, Instandhaltung).

Nur wenn Sie die Kosten richtig erfassen und zuordnen, können diese dann auch verglichen werden: z. B. das Soll/Ist-Verhältnis, die Kosten vom Vormonat/Vorjahr, die eigenen Kosten mit vergleichbaren Betrieben etc.

Zur vollständigen Erfassung der Kosten gehören auch diejenigen, die sich nicht direkt aus der laufenden Buchhaltung ableiten lassen, beispielsweise die so genannten kalkulatorischen Kostenarten (Unternehmerlohn, Zinsen).

Für die Ermittlung des steuerlichen Gewinns dürfen aber kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Zinsen nicht berücksichtigt werden.

Beispiel: Planung nach der Kostenartenrechnung (Angaben in TDM)

Umsatz	2.970
Materialkosten	-1.500
<hr/>	
Rohhertrag	1.470
Personalkosten	600
Raumkosten	120
Werbekosten	150
Sonstige Kosten	180
Fremdfinanzierungskosten	20
Abschreibungen	30
Kalkulatorische Zinsen	10
Kalkulatorischer Unternehmerlohn	90
<hr/>	
Betriebsergebnis	270

Checkliste: Welche Kosten haben wir eigentlich?

Kostenartenrechnung

Mit Hilfe dieser Aufstellung der Kostenarten lässt sich z. B. ermitteln, ob die Umsätze ausreichen, um die Kosten zu decken, ob Kosten gesenkt oder ob die Umsätze gesteigert werden müssen etc.

	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	DM	% des Umsatzes	DM	% des Umsatzes	DM	% des Umsatzes
Umsatz		100		100		100
abz. Waren-/Materialeinsatz						
= Rohertrag I						
abz. Personalkosten						
= Rohertrag II						
abz. Abschreibungen						
abz. Zinsen						
abz. Sonstige Kosten						
Raumkosten/Miete						
Energiekosten						
Reparatur/Instandhaltung						
Gebühren, Beiträge, Versicherung						
Gewerbesteuer, sonstige Steuern						
Fahrzeugkosten						
Kosten aus Leasingverträgen						
Werbe- und Reisekosten						
Vertriebskosten						
Porto, Telefon u. a. Verwaltungskosten						
Buchführung, Beratung						
= Gewinn vor Steuern						

Quelle: BMWi-GründerZeiten Nr. 25

Kostenartenvergleich

Um nun festzustellen, wie sich die einzelnen Kostenarten entwickeln, müssen Sie sie nach Art, Höhe und Zeit differenzieren. Außerdem müssen Sie einen Soll-Ist-Vergleich (einschließlich der Vorjahresbetrachtung) durchführen. So können Sie Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und gegensteuern. Stellen Sie zunächst die Gesamtkosten – aufgeteilt nach den einzelnen Kostenarten – des Vorjahres den Soll-Kosten dieses Jahres gegenüber. Ein Viertel davon zeigt Ihnen das Soll-Ziel für ein Quartal. Stellen Sie nun fest, ob Sie Ihre Zielvorgabe für den jeweiligen Monat und das Quartal erreicht haben:

Beispiel für einen Kostenartenvergleich

	Kosten für laufenden Monat März				Kosten insgesamt für 1. Quartal			
	Soll	Ist	Abweichung		Soll-Kosten	Ist-Kosten	Abweichung	
			absolut	%	1. Quartal	1. Quartal	absolut	%
Rohstoffe								
Verpackung								
Fertigungslöhne								
usw.								
Einzelkosten								
Gehälter								
Energie								
Reparatur								
Zinsen								
usw.								
Gemeinkosten								

Im Beispiel können die tatsächlichen und geschätzten Kosten für einen Monat (hier: März) aufgeführt werden. Fließen diese Kosten in die Übersicht für das 1. Quartal mit ein, kann festgestellt werden, ob das Jahresziel noch erreichbar ist.

Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung empfiehlt sich für Unternehmen mit verschiedenen Leistungs- oder Funktionsbereichen. Sie können so ermitteln, welche Kosten in welchen Unternehmensbereichen anfallen. Die jeweiligen Kostenstellen müssen dabei so voneinander getrennt werden, dass Kosten tatsächlich auch eindeutig zugeordnet werden, z. B.

- nach räumlichen Gesichtspunkten
- nach Verantwortungsbereichen
- nach Funktionsbereichen (z. B. Einkauf, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb).

Mit einer Kostenstellenrechnung (mit Hilfe eines Betriebsabrechnungsbogens) lassen sich Verantwortlichkeiten für die Kostenentwicklung und Kostenverursachung feststellen. Dazu kommt: Weichen die geplanten Kosten (Plankosten) und tatsächlich angefallenen Kosten (Ist-Kosten) voneinander ab und weiß man, welche Unternehmensbereiche daran beteiligt sind, dann lassen sich Lösungen genauer ermitteln und umsetzen. Wichtig ist allerdings, diese Informationen aus der Kostenrechnung systematisch und zeitnah auszuwerten. Jede Ungenauigkeit oder Verzögerung erschwert die Geschäftsplanung.

Beispiel für einen Betriebsabrechnungsbogen

Der Betriebsabrechnungsbogen kann bei größeren Unternehmen noch wesentlich differenzierter gestaltet werden (Angaben in TDM):

Kostenstelle	Summe	Materialbereich	Fertigungsbereich	Verwaltungsbereich	Vertriebsbereich
Kostenart					
Einzelkosten					
Materialkosten	1.500	1.500	-	-	-
Fertigungslohn	200	-	200	-	-
Summe	1.700	1.500	200	-	-
Gemeinkosten					
Personalkosten	400	20	180	100	100
Raumkosten	120	40	60	20	-
Werbekosten	150	-	-	-	150
Sonstige Kosten	180	30	50	80	20
Fremdfinanzierungskosten	20	5	10	2	3
Abschreibungen	30	-	20	5	5
Kalkulatorische Kosten	100	25	25	25	25
Summe	1.000	120	345	232	303
Gesamtkosten	2.700	1.720	545	232	303

Wenn Kosten nicht direkt in den einzelnen Kostenstellen anfallen, müssen sie den Kostenstellen – möglichst verursachungsgerecht – zugeordnet werden. In einigen Fällen lassen sich Kostenanteile leichter definieren (z. B. Zahl der Mitarbeiter im Vertrieb). Dort, wo dies nicht möglich ist, kann z. B. auch der %-Anteil am Umsatz als Schlüssel dienen (z. B. für den entsprechenden %-Anteil an den Stromkosten).

Sonstige Möglichkeiten:

- Anteil an Quadratmetern der genutzten Flächen
 - für Reinigungskosten
 - für Stromkosten
- Anteil Kubikmeter umbauter Raum
- Anzahl der Mitarbeiter in der Kostenstelle
 - für Wasserverbrauch

Kostenträgerrechnung und Preisermittlung

Eine genaue Kostenrechnung ist unbedingt erforderlich, um z. B. Angebotspreise zu ermitteln bzw. zu sehen, ob die Marktpreise die Kosten decken. Mit Hilfe der Kostenträgerrechnung werden zu diesem Zweck alle Kosten auf einzelne Produkte oder Dienstleistungen (Kostenträger) aufgeteilt. Sie sind Grundlagen für die Preiskalkulation.

Einproduktunternehmen

In einfachen Fällen, insbesondere bei Unternehmen, die nur ein Produkt herstellen (Einproduktunternehmen), genügt es, alle Kosten durch die Zahl der hergestellten Produkte zu teilen.

Beispiel: Einproduktunternehmen

Materialkosten	1.500.000 DM
zzgl. sonstige Kosten	
lt. Kostenartenrechnung	1.200.000 DM
Gesamtkosten	2.700.000 DM
Gesamtleistung (Menge)	13.500.000 Stück
Materialkosten pro Stück	= $1.500.000 : 13.500.000 = 0,11$ DM
Sonstige Kosten pro Stück	= $1.200.000 : 13.500.000 = 0,09$ DM
Gesamtkosten pro Stück	= $2.700.000 : 13.500.000 = 0,20$ DM

Einzelstückkalkulation

Materialkosten/Stück	= 0,11 DM
Sonstige Kosten/Stück	= 0,09 DM
Gesamtkosten/Stück	= 0,20 DM
+10 % Gewinnzuschlag	= 0,02 DM
Angebotspreis/Stück	= 0,22 DM

Mehrproduktunternehmen

Bei einem Unternehmen, das nicht nur ein einziges Angebot im Sortiment hat (Mehrproduktunternehmen), müssen die einzelnen Kosten den jeweiligen Produkten oder Dienstleistungen zugerechnet werden. Das Ergebnis ist Grundlage für die dann mögliche Preiskalkulation (eine so genannte Zuschlagskalkulation). Die Zuschlagskalkulation versucht, die Einzelkosten (z. B. für Material und Fertigung) den einzelnen Produkten oder Leistungen direkt zuzurechnen. Die übrigen Kosten (Gemeinkosten, z. B. Verwaltung) müssen den Produkten – je nach Anteil daran – zugeordnet werden. Kosten, die dann noch übrig bleiben, müssen von allen Kostenträgern gemeinsam gedeckt werden.

Schema: Kostenträgerrechnung in Mehrproduktunternehmen

Materialkosten
+ Materialgemeinkosten
+ Fertigungslohn
+ Fertigungsgemeinkosten
= Herstellkosten
+ Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
= Selbstkosten
+ Gewinnzuschlag
= Angebotspreis

31

Probleme bei der Preiskalkulation

Eine Preiskalkulation nach den vorgestellten Mustern ist abstrakt. Jeder Preis muss sich letztlich am Markt orientieren. Bedenken Sie:

- ☉ Welche Preise verlangt die Konkurrenz?
- ☉ Wollen Sie mit einem „Einführungspreis“ in den Markt?
- ☉ Wollen Sie ein Sonderangebot anbieten?
- ☉ Gibt es Richtpreise (z. B. bei Handelsketten)?

Außerdem: Wenn beispielsweise ein Unternehmen nicht ausgelastet ist und weniger produziert, dann sinken zwar die Einzelkosten (z. B. Materialkosten). Die Gemeinkosten verändern sich jedoch nicht. Das bedeutet: Das Produkt wird – relativ – teurer. Diese Teuerung kann aber nicht ohne weiteres an den Verbraucher weitergereicht werden, da i. d. R. der Markt und nicht die Kosten die Preise bestimmen.

Kostenträgerrechnung und Entscheidung über Angebotssortiment

☉ Sortiment

Die Kostenträgerrechnung dient aber nicht nur der Preisfindung und Preiskalkulation. Sie ist außerdem wichtige Entscheidungsgrundlage für die Planung des Produkt- bzw. Leistungssortiments und des Absatzes. Sie zeigt z. B., ob ein Produkt, dessen Preis aus Konkurrenzgründen auf dem Markt relativ niedrig anzusetzen ist, im Unternehmen überhaupt Gewinn bringend hergestellt werden kann. Wenn nicht, muss das Sortiment des Unternehmens entsprechend verändert werden oder müssen andere Produkte die Kosten mittragen.

☉ Wenn die Zuordnung der Kosten schwierig ist

Die Kostenträgerrechnung wird nicht allen Bedingungen bzw. Anforderungen gerecht. Das Ergebnis ist in der Praxis oft „schief“, vor allem dann, wenn Schwankungen in der Auslastung eines Betriebes eintreten. Der Grund: Die fixen Kosten können nicht verursachungsgerecht einem Kostenträger zugeordnet werden.

Darum rechnet man in „Teilkostenrechnungen“ den Kostenträgern nur die Kosten zu, die sie tatsächlich selbst verursachen: die variablen Kosten (z. B. Materialverbrauch).

Die fixen Kosten/Gemeinkosten werden den Kostenträgern nicht direkt zugerechnet (z. B. die Miete des Verwaltungsgebäudes). Sie werden gesondert summiert.

Die variablen Kosten werden vom Verkaufserlös abgezogen. Bleibt etwas übrig, so leistet diese Summe einen bestimmten Beitrag zur Deckung der fixen Kosten/Gemeinkosten.

Übersteigt die Summe aller Deckungsbeiträge die fixen Kosten, macht das Unternehmen Gewinn.

**Beispiel zur Entscheidungsfindung nach der Kostenstellenrechnung
(bei angenommenen fixen Kosten/Gemeinkosten in Höhe von 85.000 DM)**

Produkt	Stück/Monat	Verkaufspreis/ Stück	Gesamtkosten/ Stück	Ergebnis/ Stück	Ergebnis/ Gesamtstückzahl
1	100	1.200	1.300	-100	-10.000
2	50	300	300	0	0
3	300	500	400	+100	+30.000
Betriebserfolg netto					+20.000

Wenn ein Unternehmen sein Sortiment auf Grundlage dieser Zahlen überdenkt, würde es Produkt 1 nicht produzieren, Produkt 2 eventuell und Produkt 3 sicher.

Im Rahmen der Teilkostenrechnung könnten sich die Ergebnisse wie folgt darstellen:

**Beispiel zur Entscheidungsfindung nach der Teilkostenrechnung (bei angenommenen fixen Kosten/
Gemeinkosten in Höhe von 85.000 DM)**

Produkt	Stück/Monat	Verkaufspreis/ Stück	variable Kosten/ Stück	Ergebnis/ Stück	Ergebnis/ Gesamtstückzahl
1	100	1.200	800	+400	+40.000
2	50	300	200	+100	+5.000
3	300	500	300	+200	+60.000
Deckungsbeitrag					105.000
abzgl. Fixkosten					-85.000
Betriebserfolg netto					+20.000

Bei der Auswertung dieser Informationen würde das Unternehmen wohl die Produkte 1 und 3 sicher produzieren, bei Produkt 2, wegen des geringen Deckungsbeitrages, eventuell die Produktion einstellen.

Es wird deutlich, dass die Informationen aus der Vollkostenrechnung und der Teilkostenrechnung zu unterschiedlichen Ergebnissen/Entscheidungen führen. Mit der Teilkostenrechnung lassen sich sicher detailliertere Aussagen zur Produktrentabilität machen (→ BMWi-GründerZeiten „Kostenrechnung“, Nr. 25).

Weitere Hilfen zur Kostenrechnung in Ihrem Unternehmen: CD-ROM des BMWi für Gründer und junge Unternehmer. Hier können Sie mit Ihren konkreten Zahlen aus der Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung arbeiten.

Planen und Entscheiden

Mitarbeiter und Kunden führen - Unternehmensabläufe koordinieren: Management

Spätestens in der Phase der Existenzfestigung und des Wachstums werden Sie vermutlich Mitarbeiter einstellen. Damit verbunden ist die Aufgabe, geeignete organisatorische Strukturen zu schaffen, um einen reibungslosen betrieblichen Ablauf zu sichern.

Diese Aufgabe stellt Sie vor neue Anforderungen, die Sie nur meistern können, wenn Sie

- über entsprechende Führungsqualitäten verfügen und
- Unternehmensabläufe so koordinieren, dass der Informationsfluss gesichert ist.

Führungsqualitäten

In der Phase der Unternehmensfestigung müssen Sie als Unternehmer über eine Reihe so genannter Führungs Kompetenzen verfügen, um die vielfältigen alltäglichen Aufgaben bewältigen zu können.

- Ihre **fachliche Kompetenz** haben Sie bereits in der Phase der Existenzgründung unter Beweis gestellt. In der Phase der Existenzfestigung kommt es nun aber entscheidend darauf an, den Vertrieb im Unternehmen aufzubauen (→ Kapitel „Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement“).
- Die **soziale Kompetenz** spielt insbesondere im Zusammenspiel mit Ihren Mitarbeitern, aber auch in der Zusammenarbeit mit Ihren Kunden, eine besondere Rolle (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“).
- Die **methodische Kompetenz** benötigen Sie als Unternehmer, um Mitarbeitern Ihre Vorstellungen und Ziele mitzuteilen und zu verdeutlichen (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“).
- Da Sie sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern Ihre unternehmerischen Vorstellungen und Ihre Ziele präsentieren und durchsetzen müssen, kommt es besonders auch auf die **Persönlichkeitskompetenz** an (→ BMWi-Starthilfe, Persönlichkeitstest).

Unternehmenskoordination

In der Phase der Existenzfestigung steigt - mit wachsender Mitarbeiterzahl - der Informations- und Organisationsbedarf, so dass der junge Unternehmer mehr und mehr Führungsaufgaben wahrnehmen und Strukturen, Abläufe, Verhaltensmuster etc. im Sinne seiner unternehmerischen Vorstellungen entwickeln und vorgeben muss; das heißt:

- Gestalten Sie den organisatorischen Aufbau Ihres Betriebes. Legen Sie fest, welche Abteilungen benötigt werden (Einkauf, Entwicklung, Produktion, Vertrieb, kaufmännische Verwaltung etc.) und welche Aufgaben nach außen verlagert werden können. Wer zu welcher Abteilung mit welchen Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten gehört.

-
- Während in der Gründungsphase eines Unternehmens vieles „auf Zuruf“ geregelt werden kann, benötigen Sie mit zunehmender Unternehmensgröße feste Routine bzw. Regelungen, die einen reibungslosen Ablauf Ihrer unternehmerischen Tätigkeit sicherstellen. Hierzu zählt auch die Frage, wer wen wann zu informieren hat, bzw. wie bestimmte Berichtspflichten auszusehen haben. Legen Sie diese Regeln für Ihr Unternehmen verbindlich fest und machen Sie diese transparent.
 - Legen Sie fest, welche Informationen regelmäßig für die Planung und Steuerung des Unternehmens benötigt werden und wer diese bis zu welchem Zeitpunkt zu erbringen hat.
 - Vermeiden Sie jedoch eine „Überorganisation“. Denn: Zu viele Regelungen und Bestimmungen „ersticken“ die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Spontaneität und Kreativität.
 - Seien Sie sich im Klaren darüber, dass Sie mit wachsendem Unternehmen mehr und mehr Aufgaben und Verantwortungsbereiche delegieren müssen. Sie werden sich immer mehr auf die Führungsaufgaben konzentrieren und nicht mehr alles selber machen können.
 - Setzen Sie sich und den Mitarbeitern realistische Ziele, die überprüfbar sind (z. B.: Was soll erreicht werden? Wie viel soll erreicht werden? Wann soll das Ziel erreicht sein? Wo besitzt das Ziel Gültigkeit?)
 - Ihre Aufgabe wird es – als Bindeglied – sein, die Koordination der sich herausbildenden betrieblichen Abteilungen sicherzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Nehmen Sie sich daher Zeit für regelmäßige (wöchentliche) Mitarbeiterbesprechungen. Ihre Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, dass ein „Wir“-Gefühl entsteht, so dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Formulieren Sie daher Ihre unternehmerischen Ziele und Grundsätze und konkretisieren bzw. vermitteln Sie diese mit ihren Mitarbeitern (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“).

Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement

35

„Die Menschen sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens.“ Diese Erkenntnis wird zwar allenthalben zitiert, in der Praxis wird der Mitarbeiter von Unternehmern und Führungskräften zuweilen auch als „Störfaktor“ gesehen und behandelt. Mitarbeiter zielorientiert zu führen und motivierend auf sie einzuwirken, bedeutet zeitlichen und psychischen Aufwand. Das führt bei Unternehmern vielfach zu der falschen Einschätzung, die Kosten für Mitarbeitergespräche seien höher als der Nutzen.

Die Folgen fehlender oder ungenügender Mitarbeitergespräche sind aber:

- fehlende oder falsche Mitarbeiter-Information
- Verunsicherung und Frustration
- die Einsatzbereitschaft lässt nach
- Verbesserungsideen werden nicht mehr geäußert
- niedriger Qualitätsstandard
- Abteilungen arbeiten unkoordiniert oder gegeneinander, nicht die Gemeinsamkeit, sondern die Abgrenzung dominiert
- erhöhter Krankenstand
- die Fluktuation nimmt zu, neue Mitarbeiter müssen gesucht, ausgewählt und eingearbeitet werden

Mitarbeiter zu motivieren und Innovationen zu fördern, sind die wesentlichen Ansatzpunkte einer mitarbeiterorientierten Führung (→ BMWi-GründerZeiten „Personalmanagement“, Nr. 15).

Ziele vereinbaren

Eine Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter in einem gesteckten Rahmen angemessen zu führen, ist das Führen durch Zielvereinbarung. Das heißt konkret, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern bestimmte Ziele absprechen, die diese in einem bestimmten Zeitraum zu erfüllen haben. Regelmäßige Mitarbeitergespräche jenseits des Tagesgeschäftes haben sich hier als nützlich erwiesen.

Ziehen Sie regelmäßig mit den Mitarbeitern eine Art Zwischenbilanz unter den Aspekten

- Was läuft bei uns gut?
- Was könnte besser laufen?
- Welche Vorschläge und Ideen haben die Mitarbeiter zur Verbesserung?

Erarbeiten Sie gemeinsam darauf aufbauend unternehmerische Ziele. Sie sollten am besten schriftlich festgelegt werden. Die Laufzeit sollte dabei nicht länger als ein Jahr betragen. Es können auch – wenn nötig – Zwischenziele formuliert werden. Wichtig ist, dass im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs zwischen Ihnen und dem jeweiligen Mitarbeiter exakt festgelegt wird,

- was
- wie gut
- wie oft
- bis wann
- mit welchem Aufwand

erledigt werden muss.

Übertragung von Kompetenzen

Eine Voraussetzung für ein solches Führen durch Ziele ist die Delegation von Verantwortung und die gleichzeitige Übertragung von Kompetenzen. Delegation lässt sich realisieren durch Anweisen oder Anlernen der Mitarbeiter in der jeweiligen Aufgabensituation.

Kontrolle von Zielen

Die Kontrolle gesetzter Ziele kann in einem Soll-Ist-Vergleich stattfinden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass bei der Zielsetzung bestimmte Standards vereinbart werden. Wenn Sie bei Ihren Mitarbeitern bestimmte Fehler feststellen, dann sollten Sie diese sinnvollerweise nicht nur analysieren, sondern über Lösungen sprechen. Denken Sie daran, dass positive Kritik fördert, negative Kritik verunsichert und keine Kritik das Gefühl vermittelt, übersehen zu werden!

36

Informationspflicht

Ein wichtiger Bestandteil Ihrer Führungsaufgabe ist die Informationspflicht Ihren Mitarbeitern gegenüber. Information muss über das hinausgehen, was unbedingt erforderlich ist, um die Arbeit ausführen zu können. Der Blick muss auf größere Zusammenhänge gelenkt werden, denn:

- Einzelne Vorgänge in der Praxis hängen zusammen und damit voneinander ab.
- Fehler oder Versagen an einer Stelle können Folgen haben für das „Ganze“.
- Jeder Mitarbeiter soll seine Arbeit im Rahmen des Gesamtgeschehens und die Gründe für bestimmte Anweisungen kennen. Hierdurch kann sich die Einstellung zur Arbeit ändern.
- Durch Information wird Interesse geweckt.

Eigenmotivation ermöglichen

Motivierte Mitarbeiter leisten mehr als andere und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Die Rolle des Vorgesetzten erstreckt sich darauf, alle Faktoren, die demotivierend auf den Mitarbeiter einwirken, zu neutralisieren. Er muss dem Mitarbeiter eine optimale Ausgangsposition für ein sinnvolles Arbeiten und ein Höchstmaß an Selbstentfaltungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Mitarbeiter können sich selbst am besten motivieren.

Untersuchungen haben ergeben, dass der unmittelbare Vorgesetzte den größten Demotivationsfaktor darstellen kann. Der Unternehmer muss die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Mitarbeiter kennen, um entsprechend führen zu können. Anerkennung wird zum wichtigen Erfolgsfaktor.

Mitarbeiter lassen sich nicht auf Knopfdruck wie Marionetten bewegen oder hin- und herschieben.

Förderung der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft

Unternehmen, deren Strategie stark auf Innovation ausgerichtet ist, müssen ihre Innovationsfähigkeit fördern und erhalten. Zu beachten ist dabei, dass Innovation mehr als rein technisch bedingte Veränderungen umfasst. Sie betreffen z. B. auch den organisatorischen oder sozialen Bereich. Voraussetzung für ständige, Erfolg versprechende Innovation ist die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter eines Unternehmens, Veränderungen zur Verbesserung bestehender Zustände von sich aus anzuregen, gegebene Anweisungen aufzugreifen und Veränderungsprozesse zu unterstützen.

Das setzt hohe Qualifikation, Motivation und Kreativität möglichst vieler Mitarbeiter im Unternehmen voraus. Diese Voraussetzungen können und sollten systematisch von Ihnen gefördert werden.

Motivationsmöglichkeiten für Unternehmer

- Arbeit interessant machen
- Arbeit so gestalten, dass sie Sinn macht
- Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligen
- Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen
- Profit-Center-Organisation
- Unternehmensbeteiligung anbieten
- neue Formen der Arbeitsorganisation ausprobieren
- Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten anbieten
- strikte Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- rechtzeitige und angemessene Information
- Fehler zulassen
- Ideen der Mitarbeiter fördern
- kooperativ führen
- Weiterbildung finanzieren
- Freiräume bieten
- Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten
- soziale Absicherungen bieten

Zur Förderung von Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter können Sie auf bewährte Instrumente zurückgreifen. Hierzu zählen vor allem:

- **Das betriebliche Vorschlagswesen**
Unternehmer, die dieses Instrument bewusst und systematisch zur Innovationsförderung einsetzen, berichten auch über entsprechend positive Ergebnisse ihrer Aktivitäten.
- **Qualitätszirkel**
Qualitätszirkel bestehen in der Regel aus mehreren Mitarbeitern eines Arbeitsbereichs. Sie treffen unter Führung eines Moderators periodisch zusammen. Ihre Aufgabe ist es, Probleme beziehungsweise Schwachstellen des eigenen Arbeitsbereichs zu identifizieren, zu analysieren und zu beseitigen.

Checkliste: Mitarbeiterführung

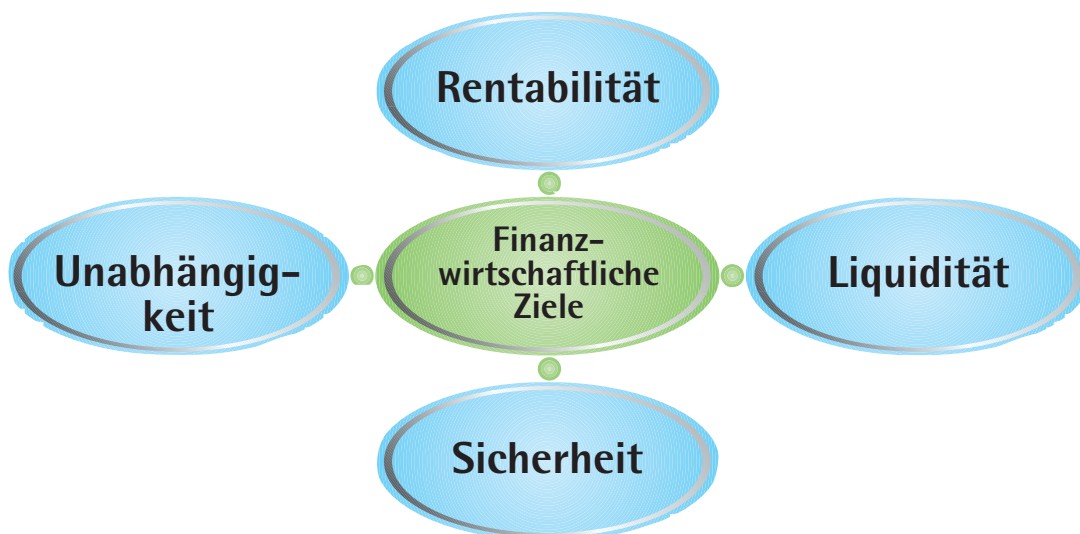
	Ja	Nein
Informationsfluss: Erhalten die Mitarbeiter regelmäßig alle relevanten Informationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterereinsatz: Können die Mitarbeiter Entscheidungen nachvollziehen, werden sie gefragt oder sogar in Entscheidungsprozesse einbezogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausrichtung-Zielklarheit: Wissen die Mitarbeiter, welche Ziele verfolgt werden, welche Vorrang haben und auch warum diese Ziele vereinbart wurden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anerkennung und Feedback: Werden die Mitarbeiter für gute Leistungen unmittelbar gelobt und darüber informiert, was gut und was nicht so gut gelaufen ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übertragung von Aufgaben und Kompetenz: Werden den Mitarbeitern wesentliche Aufgaben und die dafür notwendigen Kompetenzen übertragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehler: Werden Fehler im Sinne von „learning by doing“ und als eine Möglichkeit für Verbesserungen betrachtet oder beginnt sofort die Suche nach dem Schuldigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsklima: Kümmern Sie sich um das Arbeitsklima? Ist es freundlich und humorvoll oder verkniffen ernst mit hohem Druck?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loyalität: Stehen Sie hinter den Mitarbeitern, vertreten auch deren Ideen und Vorschläge nach außen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coach: Sind Sie ein Coach, der bestrebt ist, die Potentiale und Fähigkeiten der Mitarbeiter anzuerkennen und zu fördern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezahlung und Absicherung: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine faire Bezahlung und soziale Absicherung, so dass der Unternehmenserfolg auch von den Mitarbeitern positiv empfunden wird (Gewinn-Gewinn-Situation)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsorganisation: Haben Sie den Mut, neue Organisationsformen zu realisieren, die stärker die Ablauforganisation berücksichtigen und weniger Statusfragen in den Vordergrund stellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeitmodelle: Bieten Sie flexible Arbeitszeitmodelle, die z. B. Teilzeitbeschäftigung ermöglichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement

Ein junger Unternehmer sollte mit den Daten seines Rechnungswesens in der Lage sein, die finanziellen Ziele festzulegen (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“; → Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“). Er sollte die verschiedenen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung kennen, die Beziehungen zu seinen Kapitalgebern pflegen und vorsorglich überlegen, welche Maßnahmen bei Liquiditätsunterdeckung zu ergreifen sind.

39

Ziele der finanziellen Steuerung des Unternehmens:



Ziel: Rentabilität

Die meisten Unternehmen werden über Fremd- und Eigenkapital finanziert. Für das Fremdkapital müssen Sie an den Kreditgeber Zinsen zahlen. Das von Ihnen investierte Eigenkapital muss ebenfalls Zinsen „abwerfen“, und zwar in Form des Gewinns bzw. des Jahresüberschusses. Entspricht der Gewinn Ihren Erwartungen, ist das **Rentabilitätsziel** erreicht. Bedenken Sie: Wenn Sie Eigenkapital in Ihr Unternehmen investieren, muss sich dieser Kapitaleinsatz für Sie auch lohnen. Vergleichen Sie, wie viel Zinsen Sie bekommen würden, wenn Sie Ihr Geld anlegen würden. Sollte der Zinsertrag höher sein als Ihr Unternehmergewinn, müssen Sie schnellstens den „Kurs“ ändern.

So berechnen Sie Ihre Eigenkapitalrendite:

$$\text{Eigenkapitalrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}}$$

Um festzustellen, ob sich der Einsatz von Fremdkapital und Eigenkapital für Sie „gelohnt“ hat, müssen Sie die Gesamtkapitalrendite errechnen:

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Unternehmergewinn} + \text{Zinsen (für Fremdkapital)}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Im Ergebnisplan (→ Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen: Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“) ermitteln Sie den Unternehmervorgewinn anhand der fixen und variablen Kosten. In der folgenden Übersicht wird der Jahresüberschuss in betriebswirtschaftliche Erfolgskomponenten aufgeteilt. Gerade bei Finanzierungsgesprächen spielen die Höhe des Rohertrags, der Wertschöpfung oder auch der Kapitalgewinn eine wichtige Rolle. Kapitalgeber können daran die Erfolgskraft Ihres Unternehmens beurteilen.

Unternehmerische Erfolgsgrößen

	Soll	Ist
Umsatzerlöse (ohne MwSt.)		
+/- Bestandsveränderungen		
+ Aktivierte Eigenleistungen (z. B. selbst erstellte Anlagen für die eigene Produktion)		
= Gesamtleistung		
- Materialaufwand		
= Rohertrag		
+ Sonstige Erträge (z. B. Zinserträge, Steuerrückzahlungen)		
= erweiterter Rohertrag		
- Abschreibungen		
- Fremdleistungskosten		
- Sonstige Aufwendungen		
= Wertschöpfung		
- Personalaufwand (Löhne/Gehälter/Aufwand f. Sozialleistungen)		
= Kapitalgewinn		
- Zinsen für Fremdkapital		
= Unternehmervorgewinn vor Steuern		
- Steuern auf Einkommen und Ertrag		
- Sonstige Steuern		
= Unternehmervorgewinn nach Steuern		

Ziel: Liquidität

Liquidität bedeutet, jederzeit zahlungsfähig zu sein und ist daher eine wesentliche Grundlage jeder Unternehmenstätigkeit. Anders gesagt: Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung bedrohen den Fortbestand des Unternehmens und führen i. d. R. zur Insolvenz. Eine konsequente Planung und Kontrolle aller Einnahmen und Ausgaben ist daher absolut notwendig, um für eine dauerhafte Liquidität zu sorgen. Aufbauend auf einer kurz- und mittelfristigen Finanzplanung (vgl. Liquiditätsplan → Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen: Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“), sollten Sie Ihre Kapitalstruktur so ausrichten, dass finanzielle Schief lagen vermieden werden. Die Finanzwirtschaft spricht in diesem Zusammenhang vom finanziellen Gleichgewicht des Unternehmens.

Das finanzielle Gleichgewicht eines Unternehmens wird durch die sorgfältige Abstimmung von vier Faktoren hergestellt:

- Höhe des Kapitalbedarfs
- Quelle der Kapitalbeschaffung
- erforderliche Kapitalnutzungsdauer
- Tilgungsvereinbarung (Kapitalüberlassungsdauer)

Langfristige Kapitalbindungen (Anlagevermögen) sollten über langfristige Finanzierungen (Eigen- und langfristiges Fremdkapital) finanziert werden. Auch der so genannte Bodensatz an Umlaufvermögen (Vorräte und ausstehende Forderungen) sollte langfristig finanziert sein.

Als Faustformel gilt: Mindestens ein Monatsumsatz ist immer in Forderungen gebunden. Achtung: Mit steigendem Umsatz nimmt auch der Kapitalbedarf für dessen Vorfinanzierung zu.

Maßnahmenplan bei Liquiditätsunterdeckung

41

Auch wenn sich Finanzkrisen letztlich nur über Maßnahmen im Produktions- und Absatzbereich bewältigen lassen, können die folgenden kurz- und mittelfristigen Maßnahmen in puncto Einnahmen und Ausgaben unter Umständen durch überwiegend unternehmensinterne Maßnahmen eine kurzfristige Unterdeckung heilen:

Einnahmen erhöhen

- ✓ vermehrt Produkte mit hohen Deckungsbeiträgen absetzen
- ✓ nicht benötigte Anlagen verkaufen
- ✓ Kapazitäten besser auslasten
- ✓ Reklamationen von Kunden durch verbesserte Leistung/Qualität vermeiden
- ✓ Sonderaktionen für Barzahler durchführen
- ✓ durch Nachkalkulation richtige Preisstellung überprüfen und anpassen
- ✓ Gewährung von Rabatten eingrenzen
- ✓ Sale-lease-back-Verfahren anwenden (Verkauf von Anlagegegenständen und anschließendes Leasing dieser Gegenstände)

Einnahmen schneller realisieren

- ✓ Bankeinzug bei Dauerkunden vereinbaren
- ✓ Wertstellung bei Banken verbessern
- ✓ Anzahlungen von Kunden fordern
- ✓ Zahlungsziele verkürzen
- ✓ Mahnwesen intensivieren, um Verweildauer der Forderungen zu reduzieren
- ✓ Ausgangsrechnung schnellstmöglich und korrekt erstellen und versenden
- ✓ Schecks unmittelbar nach Erhalt bei der Bank einreichen
- ✓ Lieferzeiten verkürzen
- ✓ schnell zahlende Kunden bevorzugt bedienen
- ✓ Einschaltung des Außendienstes bei der Realisierung der Forderungen
- ✓ Lieferung gegen Nachnahme oder Lastschriftverfahren
- ✓ Factoring und Inkasso zur raschen Realisierung der Forderungen nutzen

Ausgaben reduzieren

- ✓ Lagerbestände bei Vorräten reduzieren
- ✓ Ausschuss reduzieren
- ✓ Eigenfertigung und Fremdbezug prüfen
- ✓ freiwillige Leistungen reduzieren (Sonderzahlungen, nicht entgeltliche Leistungen im Servicebereich)
- ✓ Vermeidung von Überziehungszinsen durch Vereinbarung höherer Kreditlinien
- ✓ Kapitalbindung im Umlaufvermögen reduzieren
- ✓ Kostenarten auf mögliche Reduzierung untersuchen
- ✓ Betriebsabläufe analysieren und optimieren
- ✓ Transportkosten durch Veränderung der Lieferbedingungen vermeiden
- ✓ Sortimente straffen und auf ertragreiche Kerngeschäfte konzentrieren
- ✓ Konditionen bei Kreditverträgen überprüfen
- ✓ Einkaufspreise reduzieren durch Nutzung von Rabatten und Skonti

Ausgaben zeitlich verzögern

- ✓ Leasing statt Kauf von Anlagegegenständen
- ✓ Ratenzahlung bei Einkäufen vereinbaren
- ✓ Vereinbarung längerer Zahlungsziele mit Lieferanten
- ✓ Sonderabschreibungen zur Verlagerung von Steuerzahlungen in Anspruch nehmen
- ✓ Bildung von steuerrechtlichen Rückstellungen nutzen
- ✓ Vorauszahlungen reduzieren
- ✓ Tilgung nach Rücksprache mit Kreditgebern aussetzen
- ✓ Investitionen verschieben
- ✓ Privatentnahmen reduzieren
- ✓ Stundung von Steuerzahlungen beantragen

Hinweis: Die CD-ROM des BMWi für Gründer und junge Unternehmen enthält zum Thema „Liquiditätsplanung und -steuerung in KMU“ das Anwenderprogramm „Finanz- und Liquiditätsplaner“ (Bestelladresse siehe: Bestellcoupon Seite 95).

Ziel: Sicherheit

Ein Wesensmerkmal des Unternehmers ist, dass er bereit ist, Risiken zu übernehmen. Um das Sicherheitsziel dabei nicht aus den Augen zu lassen, werden Unternehmensrisiken nicht „blind“, sondern geplant eingegangen. Bei jeder Entscheidung müssen mögliche Unsicherheitsfaktoren bedacht werden. Im einfachsten Fall können Sie drei alternative Szenarien (optimistisch, realistisch, pessimistisch) für Ihre Unternehmensentwicklung entwerfen.

Ihr Controlling muss Ihnen dazu Informationen auf folgende Fragen liefern (→ Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“):

- ④ Wie weit dürfen die Kosten für die Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung ansteigen, ohne dass Verluste erwirtschaftet werden?
- ④ Welche Absatzmenge wird mindestens benötigt, um überhaupt in die Gewinnzone zu gelangen?
- ④ Welche Preise müssen im Durchschnitt mindestens erreicht werden, um alle Kosten zu decken?

Ziel: Unabhängigkeit

Jede Finanzierungsentscheidung hat Folgen für die Entscheidungsfreiheit und die Flexibilität des Unternehmers. Ziel sollte daher eine weitgehende Unabhängigkeit sein, um insbesondere Abhängigkeiten von Kreditgebern zu vermeiden. Aber: Wer nach Unabhängigkeit strebt, verzichtet dabei unter Umständen auf ein weiteres Wachstum des Unternehmens. Hinzu kommt: Kontroll- und Mitspracherechte durch den Kreditgeber können für die eigene Unternehmensführung durchaus nützlich sein. Wägen Sie daher sehr genau ab, welcher Grad von Unabhängigkeit bzw. Abhängigkeit für Sie angemessen ist.

Finanzierungsmöglichkeiten

Innenfinanzierung

Die wichtigste Finanzquelle ist das Unternehmen selbst. In diesem Zusammenhang wird von Innenfinanzierung gesprochen, wenn über den Umsatz des Unternehmens Überschüsse erzielt werden. In einer einfachen Rechnung können Sie diesen so genannten Cash-flow¹⁾ zur Bestimmung der Innenfinanzierungskraft Ihres Unternehmens mit folgender (vereinfachten) Formel bestimmen:

	Jahresüberschuss nach Steuern vom Einkommen und Ertrag
+	Abschreibungen ²⁾ auf Gegenstände des Anlagevermögens
-	Zuschreibungen ³⁾ auf Gegenstände des Anlagevermögens
+/-	Veränderungen der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
=	Cash-flow

¹⁾ = Mittelzufluss. Maßgröße für die Finanz- und Ertragskraft eines Unternehmens.

²⁾ = Maschinen, Pkw etc. verlieren durch Abnutzung mit der Zeit an Wert. Dieser Wertverlust steht in der GuV-Rechnung als Aufwand.

³⁾ = Stellt sich heraus, dass z. B. ein Grundstück zu hoch abgeschrieben wird, kann die Höhe der Abschreibung reduziert werden = Zuschreibung.

Der Cash-flow spielt in der Finanzierungs- und Analysepraxis eine große Rolle. Er ist der Maßstab für die Schuldentilgungskraft der Unternehmen. Er zeigt an, wie hoch der finanzwirtschaftliche Überschuss eines Betriebes ist und welche Mittel abzüglich der Investitionen und Gewinnausschüttungen zur Schuldentilgung verwendet werden können. Die folgende Tabelle gibt die Cash-flows in ausgewählten Branchen wieder und verdeutlicht den Unterschied zum Jahresergebnis:

Eigenerwirtschaftete Mittel deutscher Unternehmen

(Angaben in % vom Umsatz)

(Datenquelle: Deutsche Bundesbank, Statistische Sonderauswertung 5, März 1999)

	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Großhandel	Einzelhandel
Jahresergebnis (d. h. abzgl. Steuern)	2,0	0,6	0,9	1,2
Cash-flow	6,2	4,5	2,6	3,6

Hinweis: Bleiben die Jahresüberschüsse im Unternehmen, erhöht sich damit automatisch das Eigenkapital. Dieses Eigenkapital kann dann zur Vorfinanzierung von Aufträgen, für Investitionen oder auch zur Schuldentilgung eingesetzt werden.

Wie hoch der Eigenkapitalanteil je nach Branche ist, zeigt Ihnen die folgende Übersicht:

	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Großhandel	Einzelhandel
Eigenkapital	23,7	5,9	14,7	3,2
Fremdkapital	49,4	83,2	75,4	87,7
darunter kurzfristige	37,7	71,3	61,0	61,7
darunter langfristige	11,7	11,9	14,5	26,0
Rückstellungen	26,7	10,8	9,7	8,8
darunter Pensionsrückstellungen	13,0	2,7	3,7	3,6

44

Zehn Gründe/Hinweise für eine ausreichende Eigenkapitalausstattung

1. Eigenkapital gibt Sicherheit

Je mehr Eigenkapital, desto besser: Es verringert die Gefahr von Liquiditätsproblemen, die schon bei kleineren Abweichungen von den Plandaten auftreten können (z. B. fehlende Vorfinanzierung von Aufträgen, geringere Umsätze).

2. Eigenkapital macht unabhängig

Nur wer über ausreichendes Eigenkapital verfügt, kann auch schnell und flexibel auf erneuten Finanzierungsbedarf (z. B. Investitionen bei Marktänderungen) reagieren. Ein zu knapp bemessener Finanzierungsrahmen engt die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens ein.

3. ERP-Eigenkapitalhilfe-Programm

Die Bundesregierung weiß um die Bedeutung des Eigenkapitals. Darum bietet sie Existenzgründern mit tragfähigen Konzepten zur Gründung oder in der Phase der Existenzfestigung die Möglichkeit, mit Mitteln aus dem ERP-Eigenkapitalhilfe-Programm (EKH) ihr Vorhaben zu realisieren. In den neuen Bundesländern besteht des Weiteren die Möglichkeit, über das Eigenkapitalergänzungsprogramm (EKE) und den „Beteiligungsfonds Ost“ haftende Eigenmittel zu bilden.

4. Partner: Eigenkapital und Know-how

Eigenkapital kann auch durch Geschäftspartner ins Unternehmen fließen. Darüber hinaus bringen diese auch zusätzliches Know-how und tatkräftige Unterstützung mit ins Unternehmen ein, die die Lebenschancen eines jungen Unternehmens verbessern. Beteiligungsgeber, die eine Risikoabsicherung für ihr Engagement benötigen, können aus dem KfW-Risikokapitalprogramm unterstützt werden. Bei der Vermittlung von kapitalkräftigen Partnern helfen z. B. die Unternehmens-Beteiligungs-Agentur der DtA, der Innovation-Market und das Eigenkapitalforum der Deutsche Börse AG und KfW oder das Business Angels Network Deutschland.

5. Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Anstelle eines Partners kann eine öffentlich geförderte Kapitalbeteiligungsgesellschaft gesucht werden. Sie investiert Beteiligungssummen ab 100.000 DM - i. d. R. in Form einer stillen Beteiligung mit günstigen Konditionen (über Finanzierung aus dem ERP-Beteiligungsprogramm).

6. Risikokapital

Wenn das Gründungskonzept zwar riskant ist, aber auch überdurchschnittliche Chancen birgt, so kommen auch private Kapitalbeteiligungsgesellschaften oder „Venture Capital“-Gesellschaften in Betracht. Sie wollen meist deutlich höhere Summen einsetzen (ab 1 Million DM) – und erwarten entsprechend höhere Renditen. Ihr Vorteil liegt in ihrer hohen Finanzierungskompetenz und Finanzkraft. Gerade die wird gebraucht, wenn es darum geht, zukünftige Finanzierungsrunden, die beim Unternehmenswachstum auftreten, mitzutragen. Auf regionaler Ebene sind eine Vielzahl von Beteiligungsgesellschaften aktiv, die an Sparkassen, Kreditgenossenschaften oder Wirtschaftsfördereinrichtungen angebunden sind. Diese beteiligen sich mit günstigen Konditionen bereits mit Beträgen ab 40.000 DM (BMWi-GründerZeiten „Risikokapital“, Nr. 21).

7. Beteiligungen bei technologieorientierten Gründungen

Besondere Bedeutung für den Standort Deutschland kommt technologieorientierten Gründungen zu. Die Technologie-Beteiligungsgesellschaft (tbG) der Deutschen Ausgleichsbank bietet solchen Gründungsvorhaben besondere Beteiligungen an. Mit dem KfW/BMBF-Technologie-Beteiligungsprogramm wird kleinen Technologie-Unternehmen Beteiligungskapital angeboten.

8. Eigenes Kapital verhilft zu Fremdkapital

Das eingesetzte Eigenkapital gilt für Banken und Sparkassen oftmals als Messlatte für die Ernsthaftigkeit eines Gründungsprojekts. Wer eigene Mittel in stärkerem Maße riskiert, kann allgemein erwarten, dass er andere von seinem Vorhaben leichter überzeugen und zur Kreditvergabe bewegen kann.

9. Bürgschaften

Neben Eigenkapital verlangen die Kreditinstitute Sicherheiten. Wer keine oder nicht ausreichende Werte zur Absicherung von Krediten hat, dem bleiben die Bürgschaftsinstitute in den einzelnen Bundesländern. Sie bieten mit Rückgarantie des Bundes und der Länder so genannte Ausfallbürgschaften an.

10. Geld gegen Transparenz

Wer Dritte davon überzeugen will, dass es sich lohnt, gerade in sein Unternehmen zu investieren, der sollte den potentiellen Beteiligungsgewerbern vollständige und detaillierte Geschäftsunterlagen überlassen, in denen auch alle Chancen und Risiken aufgeführt sind. Unternehmer, die in der Festigungsphase auf (weitere) Kredite angewiesen sind, müssen Ihre Kreditgeber nicht nur mit Ihrem Cash-flow überzeugen, sondern auch mit einem angemessenen Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital (Verschuldungsgrad).

Wichtig: Kreditgeber erwarten, dass mit einer (weiteren) Kreditaufnahme auch das Eigenkapital anteilig erhöht wird.

Außenfinanzierung

Kaum ein junges Unternehmen wird in der Lage sein, seine Ausgaben „aus eigener Tasche“ zu zahlen. Typische Anlaufverluste wie ungünstig finanzierte Investitionen, Managementfehler, Forderungsausfälle u. ä. führen häufig zu Liquiditätsengpässen, die sich meist existenzgefährdend auswirken.

Hinzu kommen Aufwendungen für

• Betriebsmittel

Wachstum bedingt auch einen steigenden Liquiditätsbedarf zur Vorfinanzierung von Aufträgen, die Aufstockung des Warenlagers, die Entwicklung neuer Produkte und deren Markteinführung, Werbemaßnahmen, die Einräumung von Zahlungszielen, Lohn- und Gehaltszahlungen etc.

• Investitionen

Viele Jungunternehmer stellen kurz nach ihrer Existenzgründung fest, dass sie zusätzliches Kapital brauchen. Nehmen Umsatz- und Auftragszahlen zu, muss nicht selten in Kapazitäts-erweiterungen (zusätzliche Maschinen, Geräte, Software u. ä.) investiert werden.

Bei einem Vergleich von Kreditangeboten sollten Sie sämtliche Kosten berücksichtigen, die der Kapitalgeber fordert. Neben den Nominalzinsen kommen einmalige und laufende Bearbeitungsgebühren sowie Sicherungskosten hinzu. Diese Kosten sind bei einem Angebot in dem sog. Effektivzins enthalten, so dass verschiedene Kreditangebote miteinander verglichen werden können.

Neben der Kalkulation von Kreditkosten sollten Sie für die Finanzplanung die vereinbarten Zins- und Tilgungstermine berücksichtigen. Um eine möglichst gleichmäßige Liquiditätsbelastung zu erreichen, bietet es sich an, eine monatliche oder quartalsweise Tilgung zu vereinbaren. Ist zu befürchten, dass Sie diese vereinbarten Leistungen des Kreditvertrages nicht erfüllen, sprechen Sie frühzeitig mit dem Kreditgeber über dieses Problem.

Finanzierung sichern: Förderprogramme



Informieren Sie sich auf alle Fälle über öffentliche Förderprogramme. Welches Programm für Ihre Situation angemessen ist, sollten Sie mit Ihrem Berater ermitteln. Eine Übersicht über Beratungsangebote sowie Ansprechpartner für die aufgeführten Förderprogramme finden Sie im Kapitel Adressen.

Förderprogramme für die Nachgründungsphase

46

- **ERP-Eigenkapitalhilfe-Programm**
Für Investitionen und Warenfinanzierung bei Gründung oder Übernahme eines Unternehmens und danach innerhalb der ersten zwei Jahre (in den alten Ländern) und der ersten vier Jahre (in den neuen Ländern) nach der Gründung zum Zwecke der Unternehmensfestigung.
- **ERP-Existenzgründungsprogramm**
Für Investitionen und Warenausstattungen in den ersten drei Jahren nach Existenzgründung. Gefördert werden gewerbliche Vorhaben und Vorhaben der Freien Berufe (ausgenommen Heilberufe) zum Zwecke der Unternehmensfestigung.
- **DtA-Existenzgründungsprogramm**
Für Investitionen und Warenausstattungen im Zusammenhang mit der Gründung und innerhalb der ersten acht Jahren nach Existenzgründung. Hier werden gewerbliche und freiberufliche Vorhaben gefördert.
- **DtA-Betriebsmitteldarlehen**
Als Liquiditätshilfe und für den zusätzlichen Liquiditätsbedarf bei kleinen und mittleren Unternehmen und der Freien Berufe, z. B. für Werbung, Warenlageraufstockung, Außenstände etc. innerhalb der ersten acht Jahre nach Gründung oder Übernahme.
- **Eigenkapitalergänzungsprogramm (EKE)**
Für immaterielle Investitionen (z. B. Markterschließung) von Unternehmen in den neuen Ländern. Außerdem ist das Programm anwendbar, auch wenn keine Eigenkapitalhilfe mehr beantragt werden kann.
- **ERP-Regionalförderprogramm**
Für Investitionen in den neuen Bundesländern und in ausgewählten Fördergebieten der alten Bundesländer. Antragsberechtigt sind bestehende Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft sowie Freiberufler (ausgenommen Heilberufe).
- **KfW-Mittelstandsprogramm**
Für Investitionen von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und Freiberuflern.
- **KfW-Mittelstandsprogramm (Liquiditätshilfe)**
Zur Behebung von vorübergehenden Liquiditätsengpässen (z. B. bei verzögerten Forderungseinzügen oder Forderungsausfällen), zur Verbesserung der Finanzstruktur des Unternehmens oder Ausweitung der Unternehmensaktivitäten (z. B. Vergrößerung des Warenlagers).

Innovationsprogramme

- **ERP-Innovationsprogramm-Kreditvariante**
Für marktnahe Forschung und Entwicklung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen einschließlich damit zusammenhängender Personal-, Beratungs- und Markteinführungskosten.

- ❶ **PRO INNO – Programm Innovationskompetenz mittelständischer Unternehmen**
 Zuschüsse für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft zur Finanzierung von Forschung und Entwicklung, Kooperationsprojekten zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie Personalaustausch zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen.
- ❷ **InnoNet – Förderung von innovativen Netzwerken**
 Förderung von Verbundprojekten, an denen mindestens zwei Forschungseinrichtungen und vier kleine und mittlere Unternehmen kooperieren.
- ❸ **Erfinderförderung Patenstelle Deutsche Forschung**
 Darlehen für kleine Unternehmen zur Patentierung qualifizierter Erfindungen.

Beteiligungsprogramme

- ❶ **KfW-Beteiligungsfonds Ost (für die neuen Bundesländer)**
 Für Unternehmen, Privatpersonen, Kreditinstitute oder Kapitalbeteiligungsgesellschaften zur Finanzierung von Beteiligungen an kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Betriebsstätte in den neuen Bundesländern.
- ❷ **ERP-Beteiligungsprogramm**
 Für Beteiligungen von Kapitalbeteiligungsgesellschaften an kleinen und mittleren Unternehmen.
- ❸ **ERP-Innovationsprogramm-Beteiligungsvariante**
 Für Beteiligungen von Kapitalbeteiligungsgesellschaften an innovativen kleinen und mittleren Unternehmen zur Finanzierung von Forschung, Entwicklung und Markteinführung.
- ❹ **DtA-Technologie-Beteiligungsprogramm**
 Beteiligung an unternehmerischen Vorhaben in der Frühphase (Erstellung des Business-Plans). Alle weiteren Schritte können ergänzend zum BTU-Beteiligungsprogramm finanziert werden.
- ❺ **KfW/BMWi-Technologie-Beteiligungsprogramm**
 Absicherung von Beteiligungen durch Kapitalbeteiligungsgesellschaften und Kreditinstituten an junge Technologieunternehmen.
- ❻ **gbb Konsolidierungs- und Wachstumsfonds (Ost)**
 Bereitstellung von Beteiligungskapital an kleinen und mittleren Unternehmen in den neuen Bundesländern.
- ❼ **KfW-Risikokapitalprogramm**
 Absicherung von Beteiligungen an kleinen und mittleren Unternehmen.

Umweltprogramme

- ❶ **ERP-Umweltprogramm**
 Für Investitionen zur Vermeidung von Umweltbelastungen, zur Luftreinhaltung, Abwasserreinigung, Abfallverwertung/-beseitigung, Energieeinsparung sowie Nutzung erneuerbarer Energien.
- ❷ **DtA-Umweltprogramm**
 Für Vorhaben, die der Zielsetzung der ERP-Umweltschutzprogramme entsprechen. Die ERP-Darlehen werden ergänzend gewährt.
- ❸ **KfW-Umweltprogramm**
 Für Umweltschutzinvestitionen von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Freiberufler sowie Unternehmen, an denen die öffentliche Hand beteiligt ist.
- ❹ **Förderung erneuerbare Energien (Marktanreizprogramm)**
 Zuschüsse für Maßnahmen zur Nutzung erneuerbarer Energien, wie z. B. Solarkollektoranlagen, Wärmepumpenanlagen, Biogasanlagen.

- **100.000 Dächer Solarstrom-Programm**
Darlehen zur Einrichtung und Erweiterung von Photovoltaikanlagen ab einer Spitzenleistung von 1 kWp.

Bürgschaften

- Fehlen bei der Aufnahme von Förderdarlehen Sicherheiten, können die in allen Bundesländern bestehenden Bürgschaftsbanken helfen.

Detaillierte Informationen über Förderprogramme enthalten:

- Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie im Internet: www.bmwi.de
- Internet-Hompage des Bundesministeriums für Bildung und Forschung: www.bmbf.de
- Broschüre „Wirtschaftliche Förderung, Hilfen für Investitionen und Innovationen“ (BMWi)
- Broschüre „Innovationsförderung, Hilfen für Forschung und Entwicklung“ (BMWi, Bundesministerium für Bildung und Forschung)
- Broschüre „Finanzierungsbausteine für Unternehmen mit Zukunft“ (Deutsche Ausgleichsbank)
- Broschüre „Wir fördern Existenzgründungen, Umweltschutz und neue Technologien“ (Deutsche Ausgleichsbank)
- Broschüre „Unternehmen Sie was“ (Kreditanstalt für Wiederaufbau)
- Broschüre „Ihr Vorhaben verdient Unterstützung“ (Kreditanstalt für Wiederaufbau)

48

Checkliste: Umgang mit Fördermitteln

1. Bis auf die Eigenkapitalhilfe können die ERP-, DtA- und KfW-Darlehen jederzeit zurückgezahlt werden (ohne Einhaltung von Fristen), i. d. R. ohne zusätzliche Kosten.
2. Allerdings: Bevor ein Kreditnehmer seine Eigenkapitalhilfe vorzeitig zurückzahlt, sollte er sich seinen Vertrag genau durchlesen. Wird das Darlehen oder nur ein Teil in der ersten zinsverbilligten Zeit oder kurz danach zurückgezahlt, müssen die regulären Zinsen für die vergangenen zinsgünstigen Jahre nachgezahlt werden.
3. Die Fördermittel sollten für Investitionen und Warenbestände eingesetzt werden, die im Antrag angegeben wurden. Bei Änderungen ist die Hausbank zu informieren. Sind noch zusätzliche Aufwendungen hierfür erforderlich, können diese mit weiteren Fördermitteln finanziert werden.
4. Nach Abschluss der Investitionen ist die Verwendung der Fördermittel nachzuweisen. Deshalb ist es wichtig, alle Belege aufzubewahren. Außerdem sollte auf den Rechnungen nicht nur das Datum der Zahlung, sondern auch die Geldquelle, z. B. ERP-Eigenkapitalhilfedarlehen, vermerkt werden.
5. Verändern sich die Geschäftsverhältnisse, z. B. weil der Gründer einen Partner aufnimmt, sollte er sich vorher erkundigen, ob die Förderdarlehen in voller Höhe erhalten bleiben (→ Kapitel „Information und erste Hilfe“).

Pflege der Kapitalgeberbeziehungen

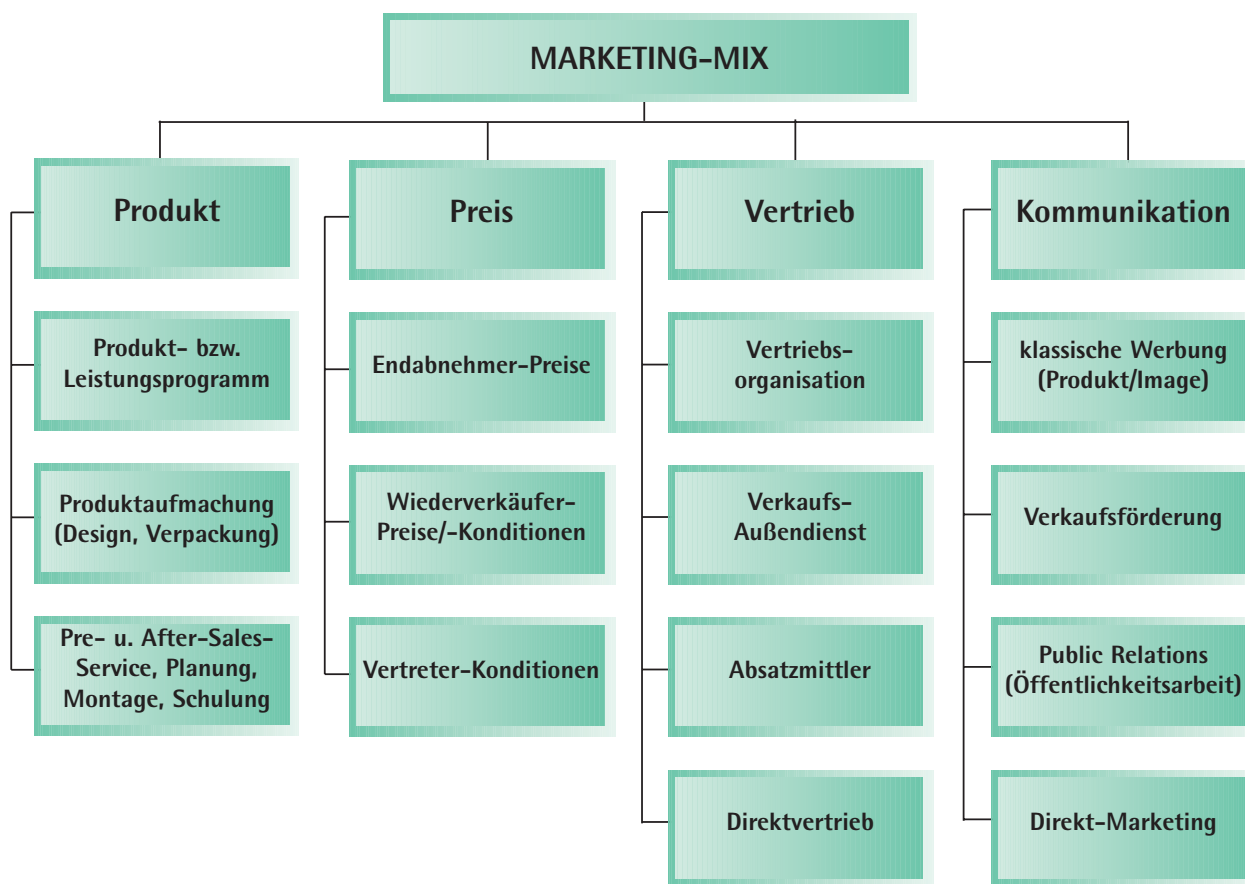
Wichtig für eine kontinuierliche Geschäftsbeziehung zwischen Kreditgeber und -nehmer ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Es liegt an Ihnen, wie Sie eine sachgerechte und glaubhafte Informationspolitik für Ihr Unternehmen ausrichten. Beachten Sie aber, dass schlechte Nachrichten über Ihr Unternehmen Ihre Gläubiger früher oder später sicher erreichen. Es wäre somit ein Fehler, wenn Sie gerade die Hauptkreditgeber bewusst unzutreffend oder gar nicht informieren und gravierende Probleme „unter den Tisch kehren“.

Sofern Sie mögliche Krisen erkennen, denken Sie darüber nach, wie Sie mit Hilfe eines schlüssigen Konsolidierungskonzeptes diese Situation bewältigen können. Nach ersten Überlegungen sollten Sie gerade die Hauptkreditgeber in diese Überlegungen einbeziehen und gemeinsam einen erfolgreichen Weg aus der Krise erarbeiten.

Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement

Marketing ist die marktorientierte Führung eines Unternehmens. Ihr gesamtes unternehmerisches Denken und Handeln sollte seinen Ausgangspunkt im Markt haben. Das Ziel Ihres Marketingmanagements ist ein möglichst guter Verkauf des Angebots am Markt. Jedes Marketingelement sollte einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz schaffen. Zentrale Zielsetzung hierbei ist, Ihr Unternehmen und sein Angebote am Markt zu „positionieren“. Positionierung bedeutet, ein unverwechselbares Profil in den Augen der Kunden aufzubauen, um Wettbewerbsspielraum zu schaffen. Ihre Kunden müssen wissen, warum sie bei Ihnen und nicht bei der Konkurrenz kaufen (→BMW-Gründerzeiten „Marketing“, Nr. 20)!

Sorgfältige Marktbeobachtung stellt eine wichtige Planungsgrundlage und den Ausgangspunkt des Marketings dar. Wie wird nun die Marktbearbeitung auf Basis der Marktdaten in die Unternehmensführung integriert? Dazu stehen die Instrumente des Marketing-Mix zur Verfügung. Durch ihren gezielten, untereinander abgestimmten Einsatz am Markt entsteht die Marketingkonzeption.



Überprüfen Sie Ihre Vermarktungsstrategie! Versuchen Sie dabei immer, Ihr Angebot mit den Augen Ihrer Kunden zu betrachten! (→ BMW-Broschüre „Starthilfe“).

Alles unternehmerische Handeln am Markt orientieren

Vielfach wird Marketing mit Werbung gleichgesetzt. Dies ist falsch – Marketing beginnt viel früher. Ein Unternehmer, der Produkte und Dienstleistungen zunächst nach seinem Gutdünken entwickelt und versucht, sie dann mit großem Werbeinsatz zu verkaufen, wird i. d. R. scheitern. Bereits die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen muss am Markt, am Kunden ausgerichtet sein. Erst dann muss dieses Angebot in einem zweiten Schritt dem Kunden mittels Kommunikation näher gebracht werden.

Gezielte Vermarktung bedeutet, das Marketing-Instrumentarium in seiner ganzen Breite auf dem Markt einzusetzen: Ihr Produkt muss in allen Facetten eine marktgerechte Lösung anbieten. Vom Kernprodukt über seine Variationen, vom Design und der Verpackungsgestaltung bis hin zum begleitenden Service muss alles „stimmen“. Der Preis muss minutiös auf das Produkt und den Kunden ausgerichtet sein, der Vertrieb muss dem Kunden das Produkt leicht zugänglich machen. Kein Kunde wird auf Dauer kaufen, wenn es für ihn kompliziert ist, das Produkt zu erlangen!

50

Schließlich muss die Kommunikation rund um das Produkt und Ihr Unternehmen für Bekanntheit und Image sorgen. Denn: Was der Kunde nicht kennt, nicht in seinem Bewusstsein ist – kann er nicht kaufen. Nur Produkte, die in der Wahrnehmung des Kunden präsent sind, werden nachgefragt. Nur wenn das Image des Produkts und des Unternehmens positiv ist, wird der Kunde langfristig kaufen!

Marketing als permanente Aufgabe

Als junger Unternehmer stehen Sie vor der großen Aufgabe, das eigene Unternehmen mit seinem speziellen Produkt-/Leistungsangebot potentiellen Kunden bekannt zu machen. Mit einer einmaligen, noch so schwungvollen Eröffnungsaktion, wie bei der Geschäftseröffnung, ist es beileibe nicht getan. Ihre Hauptaufgabe ist vielmehr, Ihre Firma und Ihr Angebot bekannt und dauerhaft aktuell in den Köpfen der (potentiellen) Kunden zu machen. Dies ist eine permanente Aufgabe, die Sie als Inhaber der jungen Firma ständig verfolgen sollten.

Viele Jungunternehmer vernachlässigen aber ihren Marktauftritt und ihre Werbeanstrengungen nicht zuletzt deswegen, weil sie vom Tagesgeschäft viel zu stark beansprucht werden. Vergessen Sie über den Belastungen des Alltags nicht: Sie sollten einen Vertriebsmaßnahmenplan und Werbeplan aufstellen. Beide sollten Vorgabe für die einzelnen Verkaufs- und Werbemaßnahmen sein.

Marketing lebt von Kontinuität – nicht jede Maßnahme führt kurzfristig zum Erfolg. Häufigster Marketingfehler – insbesondere von Kleinunternehmen – ist das sprunghafte, konzeptlose Verhalten. Marketingaktivitäten werden situationspezifisch, ad hoc, mal hier, mal da eingesetzt. Eine klare Budgetierung von Marketinginvestitionen erfolgt nicht. Je nach finanziellem Spielraum (und zeitlichen Kapazitäten) werden mal mehr, mal weniger, mal gar keine Aktivitäten entfaltet. Das lässt die Wirkung kurzfristiger Marketingmaßnahmen, die oft wohl gemeint und unter großen Anstrengungen entfaltet werden, verpuffen. Lieber weniger, aber dafür kontinuierlich, den gezielten Einsatz von Marketing nutzen (→ BMWi-Broschüre „Starthilfe“!).

Kommunikationspolitik

Ein weiterer kritischer Punkt für Existenzsicherer ist die Kommunikation nach außen. In den Augen vieler Unternehmer sind Ausgaben dafür unnötige Kosten.

Wichtig: Sehen Sie Kommunikationskosten als eine Investition an!

Planen Sie auf jeden Fall zu Beginn eines Geschäftsjahrs ein Kommunikationsbudget ein. Nur wenn Sie für kontinuierliche Präsenz sorgen, haben Sie eine Chance, Ihr Unternehmen und Ihre Angebote in den Köpfen der Kunden zu verankern. Einmalige Ad-hoc-Auftritte werden kurz registriert und gleich wieder vergessen.

Überdenken Sie den Einsatz aller Kommunikationsinstrumente.

Public Relations (PR)

Auch als Kleinunternehmer können und sollten Sie PR-Aktivitäten unternehmen. Sie sorgen für das Image des gesamten Unternehmens. Im Zuge eines Image-Transfers auf die Unternehmensangebote wirken sie langfristig verkaufsunterstützend und -sichernd.

Viele Jungunternehmen unterschätzen z. B. die Wirksamkeit von Pressearbeit für ihren Bekanntheitsgrad. Leider vergeben sie damit eine Chance, mit positiven Nachrichten für das Unternehmen zu werben.

Sehen Sie sich nach örtlichen Ereignissen um, bei denen Sie sich engagieren können. Geben Sie gezielt Informationen über Neuerungen im Unternehmen an die Presse. Laden Sie Ihre Kunden zu einem „Tag der offenen Tür“ ein.

Zentraler Grundsatz Ihrer Kommunikationsaktivitäten sollte ein durchgängiger „roter Faden“ sein. Alle Aktionen aus Werbung, Verkaufsförderung und PR müssen aufeinander abgestimmt sein. Passend dazu muss dieser Charakter im Profil des Unternehmens, im „Corporate Design“ wieder zu erkennen sein. Sowohl von der inhaltlichen Seite (Sprachstil, zentrale Aussagen, Imagewerte etc.) als auch von der äußeren Gestaltung (Schrifttypen, Farben, Grafik etc.) muss ein klarer, wieder erkennbarer Auftritt feststellbar sein.

Es ist ein häufig anzutreffender Fehler, dass Unternehmen sich in zahlreichen unterschiedlichen Auftritten verzetteln. Kommunikation „wirkt“ durch eine Summe von Maßnahmen, die parallel zueinander und kontinuierlich über Jahre durchgeführt werden. Je klarer und durchgängiger die Kommunikation gestaltet ist, je mehr bewirkt sie beim (potentiellen) Kunden!

Kunden im Ausland gewinnen

Die wichtigsten Absatzmärkte für kleine und mittlere Unternehmen liegen im Zuge der Globalisierung inzwischen in der Europäischen Union. Hier sind vor allem die unmittelbaren Grenzregionen der Nachbarländer interessant: Die Sprachprobleme sind geringer und die Exportabwicklung ist einfacher als z. B. beim Export nach Übersee.

Wichtig ist in jedem Fall, eine Strategie zu entwickeln, wie der neue Markt „erobert“ werden soll. Voraussetzung dafür sind Marktanalysen, die Auskunft über Kaufkraft, Kundenstruktur, Absatzwege etc. geben (→ BMWi-GründerZeiten Nr. 9/10 „Erfolgs- und Exportstrategien mittelständischer Unternehmen“). Eine sorgfältige Budgetplanung gehört ebenfalls dazu. Junge Unternehmer unterschätzen oft die Kostenseite. Dabei ist der Vertrieb heute oft das Teuerste an einem Produkt. So belaufen sich bei Textilien die Herstellungskosten eines Produktes nur auf ca. zehn Prozent des Endpreises. Im Bereich der Mess- und Regeltechnik verlangen Vertriebsfirmen bis zu 70 Prozent an Händler Rabatt. Viele Produkte und die dazugehörige Verpackungen müssen an den ausländischen Markt angepasst werden. Damit kann ein erheblicher zeitlicher und finanzieller Aufwand verbunden sein (→ BMWi-Broschüre „Weltweit aktiv“).

TIPP: Über Nachrichten- und Werbemedien, PR-Agenturen, Werbung und PR für Konsum- und Investitionsgüter in einzelnen Ländern informiert die Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai).

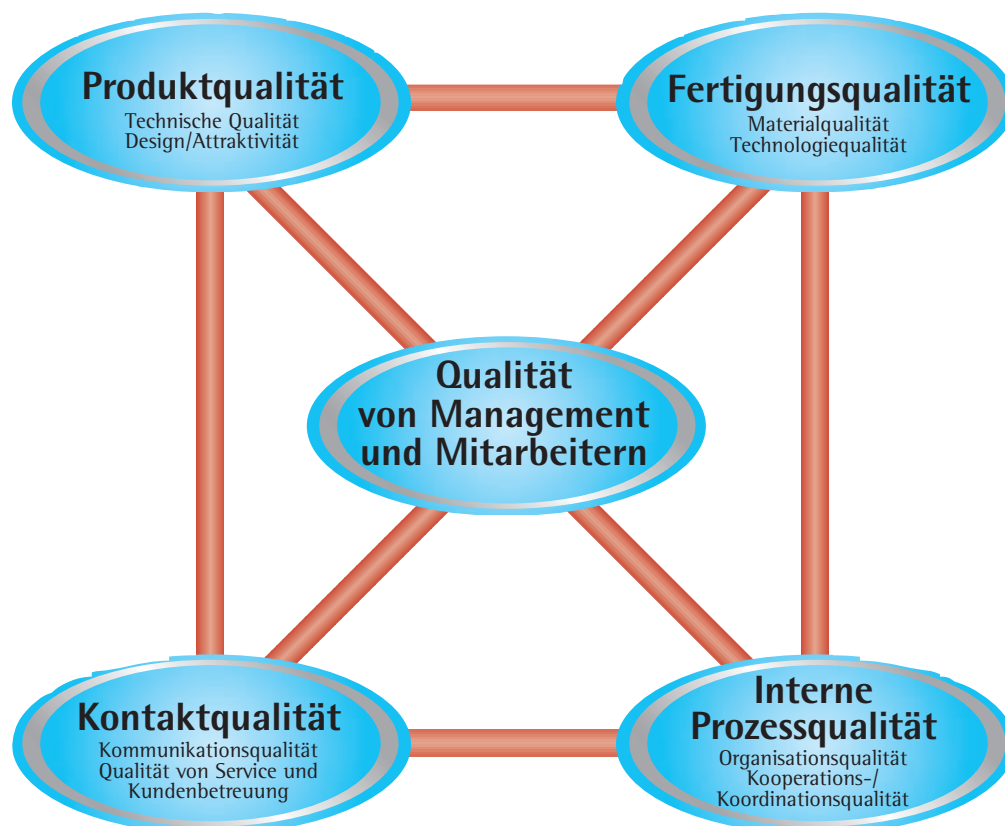
Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich verbessern: Qualitätsmanagement

52

Sowohl die von Ihnen entwickelten Produkte/Dienstleistungen als auch der zugrunde liegende Entwicklungs- und Produktionsprozess müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Veränderte Kundenwünsche, aber auch neue Anwendungsmöglichkeiten moderner Technologien machen dies notwendig. Darüber hinaus dürften sich gerade in der Phase der Existenzfestigung die ersten „Kinderkrankheiten“ zeigen; um sie zu „kurieren“, muss das angebotene Produkt oder die Dienstleistung optimiert werden. Nur wenn das gelingt, wird es möglich sein, sich am Markt zu behaupten und sich gegenüber anderen Wettbewerbern zu positionieren.

Ständige Verbesserung (andere Begriffe sind: kontinuierlicher Verbesserungsprozess, continuous improvement oder Kaizen) bedeutet, dass alle Mitarbeiter und Abteilungen die jeweiligen Produkte/Dienstleistungen und die damit verbundenen Arbeitsschritte weiter verbessern mit dem Ziel:

- die entstehenden **Kosten** in der Produktion und anderen Bereichen weiter zu reduzieren
- die **Qualität** weiter zu steigern.



Das Streben nach Perfektion richtet sich nicht nur nach innen, sondern schließt die Außenbetrachtung (z. B. Zulieferer/Abnehmer) mit ein. Erforderlich ist somit eine enge Zusammenarbeit mit den vielfältigen Partnern im unternehmerischen Umfeld.

Der Kunde sollte im Zentrum der Betrachtung stehen und – sofern möglich – in die (Weiter-)Entwicklung oder Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen einbezogen werden. Durch diese enge Kundenorientierung werden Sie – ohne großen Kostenaufwand – auf dem aktuellen Wissensstand gehalten: Was wird nachgefragt? Was sollte angeboten werden? Da jedes Unternehmen seine Daseinsberechtigung durch den Kunden erhält, ist ihm absolute Wertschätzung entgegenzubringen. Beim Kunden beginnt die Qualitätskette und die Festlegung objektiver (z. B. technische Leistungsmerkmale) und subjektiver Eigenschaften (z. B. Design), die die Grundlage für die (Weiter-)Entwicklung der jeweiligen Produkte/Dienstleistungen darstellen. Persönliche Kundenbeziehungen gewinnen somit mehr und mehr an Bedeutung.

Kontinuierliche Verbesserung ist damit ein Prinzip, das sich in der Zielsetzung des Unternehmens und in den unternehmerischen Grundsätzen widerspiegeln sollte. Hierfür benötigen Sie engagierte und motivierte Mitarbeiter und ein vertrauensvolles Betriebsklima. Ständige Verbesserung setzt ein offenes Verhältnis, ein Verständnis zur betrieblichen Veränderung sowie insbesondere auch Eigenverantwortung und Freiräume für die Mitarbeiter voraus (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung“).

Widmen Sie sich dem Thema der kontinuierlichen Verbesserung Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen, indem Sie ...

- Ihre Vorstellungen zu diesem Thema schriftlich fixieren und in die unternehmerischen Zielvorstellungen übertragen,
- mit Kunden über deren Vorstellungen sprechen und deren Anregungen in Ihre Überlegungen integrieren,
- mit Mitarbeitern über dieses Thema diskutieren und die Nachteile und Vorteile herausarbeiten. Überlegen Sie, wie Sie mögliche Nachteile wie Arbeitsplatzgefährdung, Angst vor Überforderung durch geeignete Maßnahmen abbauen bzw. reduzieren können,
- sich über geeignete Anreizstrukturen Gedanken machen. So bietet das sog. Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) erste Überlegungen und Hinweise bezüglich der erforderlichen Rahmenbedingungen (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“),
- organisatorische Voraussetzungen schaffen: Eröffnen Sie Freiräume für sog. Qualitätszirkel, Qualitätsteams u. ä. und stellen Sie sicher, dass das Thema „Qualität“ kontinuierlich auf der Tagesordnung von Besprechungen steht (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“),
- überprüfen, inwieweit sich aus einer offiziellen Bestätigung hoher Qualität (Zertifizierung des Unternehmens nach der DIN ISO 9000 ff.) Wettbewerbsvorteile ergeben (so ist beispielsweise eine entsprechende Zertifizierung als Automobilzulieferer i. d. R. ein Muss),
- feststellen, was die Konkurrenz in diesem Themenfeld unternimmt. Klären Sie, wo Ihr Unternehmen im Vergleich mit anderen Wettbewerbern steht (→ Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“).

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement

Viele Unternehmen werden den Zwiespalt kennen: Der Verkauf drängt, Geschäfte abzuschließen. Die Buchhaltung oder die Finanzabteilung warnt: nicht um jeden Preis. Denn nur Kunden, die auch bezahlen, sind willkommen (→ BMWi-GründerZeiten „Forderungsmanagement“, Nr. 18).

Insolvenzrisiko durch Geschäftspartner

54

Lieferantenkredite haben sich zu einem besonderen Risikofaktor entwickelt, der allzu häufig unterschätzt wird. Gemeint ist das Unternehmensvermögen, das in Form von Außenständen oder Lagerbeständen gebunden ist und damit kurzfristig nur bedingt zur Verfügung steht, wenn gleichzeitig Rechnungen bezahlt werden müssen. Ein Problem gerade für die eigenkapitalschwachen Unternehmen in Ostdeutschland.

Dahinter steckt: Auftraggeber lassen sich immer mehr Zeit, um ihre Rechnungen zu bezahlen. Noch im Jahr 1963 war es im Handwerk üblich, dass eine Rechnung im Schnitt nach 22 Tagen beglichen wurde. Heute dauert dies 94 Tage. Einige dieser Außenstände werden nie bezahlt, weil allzu viele Auftraggeber keine oder nur eine mangelhafte Debitorenbuchhaltung haben. So gaben fast zwei Drittel der westdeutschen Mittelständler (ca. 44 Prozent in Ostdeutschland) an, im Jahr 1998 Forderungsausfälle bis zu 0,5 Prozent des Umsatzes gehabt zu haben. Über elf Prozent im Westen bzw. 29 Prozent im Osten beklagten Forderungsausfälle von über einem Umsatzprozent (Creditreform, 1998). Solche Ausfälle können – gerade bei geringen Umsatzrenditen – nur mit meist erheblichen Umsatzsteigerungen wettgemacht werden.

Allerdings sind viele Gläubiger selbst mitschuldig an ihrer Situation: Sie trauen sich nicht, Forderungen mit Nachdruck einzutreiben, aus Angst, Kunden zu vergraulen. Immer vorausgesetzt, sie sind über ausstehende Forderungen ihres Unternehmens überhaupt orientiert. Dies ist keinesfalls die Regel. Selbst in relativ großen Firmen fehlen trotz aller Pleitenfurcht nicht nur ein Konzept zur Vergabe von Lieferantenkrediten, sondern auch – für den Fall der Fälle – ein funktionierendes Mahnwesen.

Sie können das Risiko durch „faule“ Kunden mindern. Durch:

- eine sorgfältige Vorbereitung von Geschäftsbeziehungen (Kreditmanagement)
- Prüfung der Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit (Bonitätsprüfung) der Geschäftspartner vor Abschluss über Lieferungen und Leistungen
- ein konsequentes Mahnwesen
- Absicherung der Forderungen durch Vereinbarung von Sicherheiten oder durch Kreditversicherung bzw. Verkauf der Forderungen (Kreditversicherung, Factoring)

Bonitätsprüfung des Kunden

Schlecht zahlende Kunden sind eine Gefahr für jedes Unternehmen. Darum ist das Arbeitsgebiet „Kreditmanagement“ nicht mehr nur die Aufgabe der Finanzbuchhaltung und der Verkaufsabteilung. Sie ist längst Aufgabe der Unternehmensleitung. Als zweckmäßig gegen drohende Insolvenzrisiken hat sich eine jährliche umfassende Bonitätsprüfung der Kreditkunden erwiesen. Bei der Bonitätsprüfung des Kunden geht es in erster Linie um die Feststellung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit des Kunden. Hierzu stehen Ihnen interne und externe Informationsquellen zur Verfügung. Bei Kunden, die bereits so genannte Negativmerkmale aufweisen (Haftanordnung, eidesstattliche Versicherung, Konkurs, Vergleich), ist besondere Vorsicht geboten. Im Allgemeinen können sie Forderungen gegen solche Kunden weder versichern noch einem Factor zum Einzug anbieten. Wollen Sie dennoch liefern, vereinbaren Sie Barzahlung bei Übergabe Ihrer Leistung.

Checkliste: Bonitätsprüfung des Kunden

Interne Informationsquellen

Rechnungswesen

(Zahlungsverhalten, Auswertung der eigenen Debitorenkonten)

Welches Zahlungsziel (vereinbarte Zahlungsfrist) nimmt der Kunde in Anspruch?

Überschreitet er das Zahlungsziel (wie oft)?

Stellt der Kunde Antrag auf Zielverlängerung?

Waren oder sind Inkassomaßnahmen (Mahnung, gerichtlicher Mahnbescheid, Vollstreckungsbescheid u. a.) notwendig?

Verkauf

Welche Kenntnisse hat der Verkauf (Innen- und Außendienst: Gespräche, Telefonate, Kundenbesuche)? Außendienst für die Früherkennung von Kreditrisiken schulen!

Kritische Signale auf Kundenseite können sein:

hohe Lagerbestände

schlechter Zustand der Maschinen

nicht ausgelastete Kapazitäten

schmale Angebotspalette

schlechtes Image der Produkte

zögerliche Reaktionen auf Konkurrenz

erhöhte Rabatte, Nachlässe, Sonderangebote

wenige Kunden

Externe Informationsquellen

Wirtschaftsauskünfte (z. B. über Haftungslage, Eigenkapitalausstattung, Auftragslage, Bilanzdaten, Zahlungsweise etc.)

Bankenauskünfte (über Auftragslage, Überziehungen; nur über juristische Personen und im Handelsregister eingetragene Kaufleute bei der Hausbank)

SCHUFA-Auskünfte (über Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit, Mahnbescheide, Vollstreckungsbescheide etc.; nur an Vertragspartner)

Jahresabschlüsse

Wirtschaftsauskunft wozu?

Die Wirtschaftsauskunft wird aus vielen Gründen abgefragt:

- vor der Aufnahme einer neuen Geschäftsbeziehung oder zur Überprüfung laufender Vertragsverhältnisse
- für Wettbewerbsfragen oder Marktuntersuchungen
- bei einer Erhöhung des Kreditlimits
- bei Änderungen der rechtlichen oder wirtschaftlichen Struktur eines Kunden

... und was steht drin?

Wirtschaftsauskünfte sind nach einem einheitlichem Schema aufgebaut, damit der Empfänger schnell und sicher den Inhalt der Auskunft erfassen kann. Die einzelnen Abschnitte umfassen:

- Rechtsform
- Gründungsdatum
- Handelsregisterauszug
- Gesellschafter / Geschäftsführer etc.
- Produkte und Tätigkeitsbeschreibung
- Mitarbeiter
- Umsätze und ihre Entwicklung
- Immobilien
- Bilanzdaten
- Bankverbindungen
- Zahlungsweise
- Höchstkredit (→ Checkliste: „Leitfragen für Kreditvergaben“, nächste Seite)

Mahnwesen

Mahnungen außer Haus geben

Offene Rechnungen sorgen für Kosten und Ärger. Jede Lieferung oder Leistung, die nicht gleich bezahlt wird, muss vom Lieferanten vorfinanziert werden. Dem Kunden dagegen bietet das Ausschöpfen langer Zahlungsziele die Möglichkeit, sich günstig zu finanzieren. Problem: Ist die Mahnung zu rüde, müssen Sie fürchten, den Kunden zu verlieren. Bleiben die Zahlungsaufforderungen zurückhaltend, geht das Geld vielleicht verloren.

Checkliste: Leitfragen für Kreditvergaben (Kreditlinie)

Sie sind auf der sicheren Seite, wenn Sie die Federführung für ein Kreditmanagement eindeutig festlegen. Nur so vermeiden Sie Konflikte zwischen der Verkaufsabteilung (die natürlich Geschäfte machen will) und der Buchhaltung (die darauf zu achten hat, dass die Rechnungen bezahlt werden). Wichtig ist ein regelmäßiger Austausch zwischen beiden Abteilungen. Grundlage ist eine dauernde – am besten EDV-gestützte – Überprüfung des Kunden-Zahlungsverhaltens.

1. Wer trägt die Verantwortung für eine Kreditvergabe?
2. Mit welchen Kompetenzen ist diese Stelle/dieser Mitarbeiter ausgestattet? (Achtung: Konflikte zwischen Kreditstelle/Buchhaltung und Verkauf vermeiden!)
3. Welche Zahlungsziele, Zahlungsbedingungen, Sonderkonditionen werden eingeräumt? (Wichtig: Verhandlungsergebnisse mit Kunden schriftlich festhalten!)
4. Wie kann eine Bonitätsprüfung durchgeführt werden? (→ Checkliste „Bonitätsprüfung des Kunden“)
5. Welche Kredithöhe kann dem Kunden eingeräumt werden? (Ziel: Risikobegrenzung. Sie ist durch die kreditverantwortliche Stelle zu entscheiden und an Verkauf, Rechnungswesen, Filialen etc. zu melden)
6. Welche Kreditsicherheiten sind vorhanden, akzeptabel?
7. Werden offene Forderungen vereinbarungsgemäß gezahlt oder nicht? (Wichtig: Kontrolle durch Debitorenstelle)
8. In welchen zeitlichen Abständen werden verspätete Zahler gemahnt?
9. Welche Mahngebühren und Verzugszinsen werden in Rechnung gestellt?

Inkassounternehmen

Der herkömmliche Weg, Forderungen erst selbst und dann mit gerichtlicher Hilfe einzutreiben, ist schwierig. Ausweg: Inkassounternehmen. Hier stehen spezialisierte Inkassofachleute und ein optimales Datenverarbeitungssystem zur Verfügung.

Inkassokosten

Hinzu kommt, dass bei Einschaltung eines Inkassounternehmens in der Regel der Schuldner die entstehenden Kosten zu ersetzen hat. Die laufenden Kosten während des Inkassoverfahrens stellen somit ein wesentliches Moment dar, den Schuldner zu einer rascheren Begleichung der Forderungen zu veranlassen.

Was tun, wenn die Mahnungen erfolglos bleiben?

Sollte das Mahnverfahren auch unter Einschaltung von Inkassounternehmen nicht zum gewünschten Erfolg führen, klären Inkassounternehmen und Gläubiger gemeinsam, ob ein gerichtliches Verfahren wirtschaftlich sinnvoll ist. Das Inkassounternehmen wird mit der Vermittlung eines Anwaltes betraut, der das weitere gerichtliche Verfahren durchführt. Auch wenn ein Anwalt eingeschaltet wird, bleibt die Inkassostelle weiterhin Ansprechpartner für den Gläubiger.

Kreditversicherung

Unternehmen können ihre Ansprüche oder Lieferantenkredite auch versichern. Die Versicherung zahlt dann, wenn Außenstände offen bleiben, weil der Kunde zahlungsunfähig ist.

Ein Unternehmen ist i. d. R. zahlungsunfähig, wenn

- das Insolvenzverfahren eröffnet oder die Eröffnung vom Gericht – mangels Masse – abgelehnt worden ist;
- das gerichtliche Vergleichsverfahren eröffnet worden ist, um eine Insolvenz abzuwenden;
- mit sämtlichen Gläubigern ein außergerichtlicher Liquidations-Vergleich zustande gekommen ist;
- eine vom Versicherungsnehmer vorgenommene Zwangsvollstreckung nicht erfolgreich war.

Factoring

Zunehmend geht man dazu über, die Bearbeitung der gesamten Außenstände Dritten zu übergeben: Factoring. Beim Factoring tritt ein Unternehmen seine Forderungen an ein anderes Unternehmen (Factor) ab. Das Factoring-Institut muss nun seinerseits alle Außenstände beim Schuldner eintreiben.

Für Factoring sprechen unter anderem:

- unrentable Fachabteilungen werden u. U. abgeschafft.
- Kreditrisiken und Verantwortung werden einem erfahrenen und eingespielten Team von Inkassospezialisten übertragen.

Mit dem Factor-Unternehmen können Sie verschiedene entgeltpflichtige Leistungen vertraglich vereinbaren:

- **Delkrederleistung:**
Der Factor übernimmt eine Forderung, obwohl der bonitätsgeprüfte Kunde unter Umständen nicht zahlen kann. Der Factor übernimmt also das Risiko eines Zahlungsausfalls.
- **Finanzierungsfunktion:**
Der Factor zahlt die angekauften Forderungen vor Zahlungseingang an Sie aus.
- **Dienstleistungsfunktion:**
Der Factor übernimmt die Debitorenbuchhaltung, das Mahnwesen und das Inkasso der Forderungen.

Grundlage der Zusammenarbeit ist üblicherweise ein Vertrag über ein bis drei Jahre, in dem sich das Factoring-Institut verpflichtet, Forderungen seines Vertragspartners zu übernehmen und (im Voraus) zu bezahlen. Aus dem Kauf ergibt sich für den Factor, dass er das Bonitätsrisiko und Insolvenzrisiko des Kunden übernimmt. Er hat allein für das Inkasso zu sorgen.

Ob der Factor überhaupt an einer Übernahme Ihrer Forderungen interessiert ist, hängt von Ihrem Jahresumsatz (mindestens 2 Mio. DM) ab, Ihrem mit den Kunden vereinbarten Zahlungsziel (höchstens 30 bis 90 Tage) und den durchschnittlichen Rechnungsbeträgen (mindestens 500 DM bis 2.000 DM).

Kosten

Diese Risiken lassen sich Factoring-Institute selbstverständlich bezahlen. Kosten und Risiken müssen gegenübergestellt und geprüft werden. Vergleichen Sie die Angebote der einzelnen Factoring-Unternehmen mit Ihrer eigenen Kosten- und Risikosituation, beachten Sie dabei auch die von Ihnen überhaupt zu erzielende Umsatzrendite. Ist diese geringer als die Kosten des Factors, lohnt sich ein Factoring nicht. (Weitere Informationen: Deutscher Factoring Verband e. V. → „Adressen“)

Unternehmen und Recht

Vorsicht vor Fehlern: Verträge

Es gibt – leider – Existenzgründungen, die nicht halten, was sie zunächst versprechen: sei es die Geschäftsidee, das geplante Produkt oder aber auch die Entwicklung der Branche. Häufiges Problem: Eine Kündigung der seinerzeit oft so euphorisch geschlossenen Verträge ist wegen langer Laufzeiten oder anderweitiger Bindungen nicht möglich.

Wenn die Geschäfte schlecht laufen, werden die Unternehmen von den laufenden Verbindlichkeiten erdrückt. Vor allem lange Vertragslaufzeiten verhindern dann, dieser Entwicklung frühzeitig ein Ende zu setzen. Grundsätzlich gilt: Einmal geschlossene Verträge müssen eingehalten werden. Besonderes Augenmerk muss daher auf die Vertragsverhandlungen gelegt werden. Jeder Vertragspartner ist zunächst selbst dafür verantwortlich, dass er die eingegangenen Verpflichtungen auch erfüllen kann. In Ausnahmefällen können Verträge aber unwirksam sein (Knebelungsverträge).

59

Knebelung

Unter Knebelungsverträgen werden im Allgemeinen solche Verträge verstanden, die die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit eines Vertragspartners im Ganzen oder in wesentlichen Teilen so sehr beschränken, dass dieser seine freie Selbstbestimmung verliert.

Ob nun ein Knebelungsvertrag vorliegt, ist nur im Einzelfall zu entscheiden und richtet sich nach objektiven Kriterien. Das bedeutet: Der Knebelnde muss nicht unbedingt vorsätzlich gehandelt haben.

Wichtig ist: Liegt eine tatsächliche Knebelung vor, ist der Vertrag sittenwidrig. Ein solcher Vertrag ist dann nichtig, d. h. er wird so behandelt, als ob er nie bestanden hätte. Nach den Vorschriften des bürgerlichen Rechts wird er dann – in der Regel – rückabgewickelt. Das bedeutet für das Beispiel auf Seite 60: Der Franchise-Nehmer gibt seine Materialien an den -Geber zurück. Dieser muss seinerseits die vom Franchise-Nehmer gezahlten Kosten und Gebühren rückerstatten.

Wodurch kann ein Vertrag zum Knebelungsvertrag werden? Durch:

- eine ungerechtfertigt lange Vertragsdauer
- die Entziehung oder übermäßige Beschränkung der Verfügungsbefugnis
- starke Eingriffs- und Kontrollrechte des Vertragspartners
- ein krasses Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung

Checkliste: Knebelung

Wenn Sie mindestens zwei der folgenden Fragen mit „Ja“ beantworten, sollten Sie Ihre Verträge durch einen Rechtsanwalt überprüfen lassen.

	Ja	Nein
Liegt eine lange Bindungsdauer vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen einseitige Kündigungsrechte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es hohe Abnahmeverpflichtungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegt eine Monopolstellung des Vertragspartners vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden sehr hohe Sicherheiten verlangt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen Wettbewerbsbeschränkungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegen einseitige Kontrollrechte vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mietverträge und Pachtverträge

Beispiel 1:

Ein Mietvertrag zwischen einem Einzelhändler-Ehepaar als Mieter und einem Kaufmann wurde für nichtig erklärt. Grund: Der Kaufmann als Vermieter hatte einem Großhändler gleichzeitig das Recht verschafft, die Mieter ausschließlich zu beliefern und deren Geschäftsunterlagen einzusehen. Das Gericht sprach in seiner Entscheidung von einer unerträglichen Beeinträchtigung der Dispositions- und Handlungsfreiheit der Mieter, da der Großhändler auf diese Weise eine ständige und umfassende Geschäftsaufsicht erhielt.

Beispiel 2:

Ein Verpächter hatte vertraglich festlegen wollen, nach Beendigung des Pachtvertrages alle eingebauten Anlagen behalten zu dürfen.

Franchiseverträge

Beispiel

Hans B. hatte 1993 als Franchise-Nehmer seinen Traum von der beruflichen Eigenständigkeit verwirklicht. Er stellte jedoch schon bald fest, dass das Konzept, Parkettböden zu verkaufen, allzu viele Schwierigkeiten mit sich brachte. Nach ca. drei Jahren war er weder in der Lage, seinen Bankkredit zu begleichen noch seine Ladenmiete pünktlich zu zahlen. Außerdem war es ihm unmöglich, vom Franchise-Geber die Produkt-Mengen abzunehmen, die vertraglich vereinbart waren. Neue Kredite, um seine Schulden zu begleichen, wollte ihm seine Hausbank nicht mehr gewähren. Ein Teufelskreis.

Franchiseverträge sind oft verbunden mit strengen Richtlinien wie Abnahmeverpflichtungen, Preisempfehlungen und Gebietsbindungen des Franchise-Nehmers.

Vor allem bei Franchiseverträgen sollte darauf geachtet werden, inwieweit hier die Vertragsinhalte den Franchise-Nehmer über Gebühr in seiner wirtschaftlichen Freiheit beschränken. Dies betrifft vor allem auch die grundsätzlich zulässige vertragliche Verpflichtung, Waren allein vom Franchise-Geber zu beziehen.

Sortiments- und Bezugsbindungen

Paradebeispiel sind hier Verträge, in denen sich Gastwirte verpflichten, ausschließlich Bier von einer Brauerei zu beziehen. Auch in diesen Fällen darf der Vertrag nicht zu einer unbegrenzten Abhängigkeit des Gastwirts von der Brauerei führen. Als zeitliche Begrenzung wird daher eine 20-jährige Bindung für zulässig erachtet.

Kreditverträge

Im Zusammenhang mit Kreditverträgen werden von Kreditnehmern nicht selten überhöhte Sicherheiten abverlangt. Diese stehen folglich dann für weitere geschäftsnotwendige Kredite nicht mehr zur Verfügung.

Geschäftsverträge

Als Knebelung gelten Geschäftsvereinbarungen, in denen der Selbständige sein Unternehmen praktisch aus der Hand gibt und dennoch das volle Geschäftsrisiko tragen muss. Dabei bekleidet er lediglich die Stellung eines Filialleiters. Achten Sie bei Geschäftsverträgen auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Verpflichtung und Entscheidungsfähigkeit.

Alles neu macht der Mai: Rechtsformwechsel

Nach einigen Jahren des erfolgreichen Wachstums stellt sich für jeden Unternehmer irgendwann die Frage, ob die Organisationsform des Unternehmens den veränderten Anforderungen noch entspricht. Dazu gehört auch die Rechtsform. Sie ist keine Entscheidung, mit der Sie sich für immer festlegen, sondern ein Kleid, das bei Bedarf gewechselt werden kann – und sollte.

Wann sollte die Rechtsform geändert werden?

61

- Ein Einzelunternehmen ist stark gewachsen und/oder will neue oder risikoreichere Geschäftsfelder erschließen. Es benötigt daher eine Rechtsform, die die persönliche Haftung des Unternehmers reduziert.
- Ein Partner scheidet aus einer OHG, KG oder Gesellschaft bürgerlichen Rechts aus; die bisherige Gesellschaftsform kann nicht fortgeführt werden.
- Ein neuer Partner oder aber ein stiller Geldgeber sollen beteiligt werden. Hierfür könnte auch ein Rechtsformwechsel, z. B. in eine GmbH, in Betracht kommen.
- Die Generationenfolge steht an. Die Nachfolger des Unternehmers sollen frühzeitig, zunächst aber in begrenztem Umfang, an die unternehmerische Verantwortung herangeführt werden. Vielleicht soll das Unternehmen auch durch Wahl einer geeigneten Rechtsform vor dem Einfluss zerstrittener, nicht geeigneter oder nicht an der Unternehmensführung beteiligter Erben geschützt werden.
- Der Börsengang steht an. Das Unternehmen muss eine börsenfähige Rechtsform annehmen. Die steuerlichen Rahmenbedingungen haben sich geändert.

Grundsätzlich gilt: Möglich ist (fast) alles. Selbstverständlich kann auch ein Unternehmen mit 20 Mio. DM Umsatzerlösen und 100 Mitarbeitern als Einzelunternehmen geführt werden. Eine Aktiengesellschaft kann durch eine Person gegründet werden. Da die Entscheidung über einen Rechtsformwechsel betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Folgen auslöst, sollte sie jedoch gründlich überlegt werden.

Welche Alternativen sollten bedacht werden?

Im Prinzip unterscheidet man zwischen Einzelunternehmen und Gesellschaften.

- Jeder, der eine gewerblich-unternehmerische Tätigkeit aufnimmt und diese nicht durch eine Gesellschaft betreibt, ist automatisch Einzelunternehmer.
- Bei Gesellschaften unterscheidet man zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften. Personengesellschaften sind die Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts (BGB-Gesellschaft/GbR), die Offene Handelsgesellschaft (OHG), die Kommanditgesellschaft (KG), die GmbH & Co. KG und die Stille Gesellschaft.
- Bei Personengesellschaften stehen die Personen im Vordergrund. Es schließen sich mindestens zwei Personen zu einem Unternehmen zusammen (Gesellschafter). Die Gesellschafter führen die Geschäfte selbst und haften mit ihrem persönlichen Vermögen (Ausnahmen: KG und Stille Gesellschaft).

- ④ Kapitalgesellschaften sind die GmbH, die Aktiengesellschaft (AG) oder die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).
Die Kapitalgesellschaft ist gegenüber den Gesellschaftern rechtlich verselbständigt. Der Gesellschafter haftet nicht persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Der einzelne Gesellschafter kann also im Höchstfalle nur seinen Beteiligungs-Anteil verlieren. Die Geschäfte führen angestellte Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder.
- ④ Die GmbH & Co. KG ist eine Mischform aus Personen- und Kapitalgesellschaft. Hier wird das Unternehmen in der Rechtsform der KG geführt. Eine Kapitalgesellschaft übernimmt dabei die Stellung des persönlich haftenden Gesellschafters.
- ④ Die GmbH sowie die GmbH & Co. KG werden hauptsächlich von kleinen und mittleren Unternehmen gewählt, während die AG bisher nur von Großunternehmen vorgezogen wurde.
- ④ Die Reform des Aktienrechts bietet allerdings mit der Variante der „kleinen AG“ viele Erleichterungen: bei der Gründung, der Gewinnverwendung oder Gestaltung des Unternehmens. Dadurch kommt diese Rechtsform auch für kleinere Unternehmen vermehrt in Betracht.

Welche Rechtsform für welchen Fall?

④ Flexibilität

Sie legen Wert darauf, wichtige Dinge „ad hoc“ zu entscheiden, ohne einen größeren formalen Aufwand einzugehen oder zusätzliche Gremien zu konsultieren?

Bei Personengesellschaften können Geschäftsführung und Gesellschafter grundsätzlich identisch sein. Damit ist ein möglicher Interessenkonflikt ausgeschlossen. Es werden weniger vertragliche Regelungen benötigt, die das Verhältnis zwischen Gesellschafter und Geschäftsführung formalisieren. Dies führt zu einer höheren Flexibilität etwa bei der Festlegung von Zuständigkeiten, Entscheidungen über Gewinnausschüttungen etc. als bei Kapitalgesellschaften.

Die Struktur insbesondere der Aktiengesellschaft ist demgegenüber formaler. Die AG hat zwingend einen Aufsichtsrat und unterliegt einer großen Zahl von gesetzlichen Bestimmungen. Diese regeln die Machtverteilung ihrer Organe.

④ Steuern

Auch in dieser Hinsicht unterscheiden sich Personen- und Kapitalgesellschaften.

Bei Personengesellschaften können die Gewinnanteile der Mitunternehmer dem ermäßigten Einkommensteuer-Spitzenatz unterliegen. Für die Gewinnausschüttungen für Kapitalgesellschaften greift diese Regelung nicht. Beim Gesellschafter kann es zur Anwendung des Einkommensteuer-Spitzenatzes kommen. Neben diesen Unterschieden bei der Einkommensteuer sind auch noch solche bei der Gewerbesteuer und Erbschaftsteuer zu beachten. Sollten Sie sich Gedanken über die Rechtsform Ihres Unternehmens machen, ist es sinnvoll, alle steuerlichen Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen mit Ihrem Steuerberater zu erörtern.

Allerdings kann es bei einer Personengesellschaft aufwendiger sein, Eigenkapital zu beschaffen, da z. B. ein Börsengang nicht möglich ist. Dies kann es den Personengesellschaftern erschweren, anfallende Erbschaftsteuern aufzubringen.

④ Publizität

Sie möchten die Zahlen Ihres Unternehmens möglichst von der Öffentlichkeit fernhalten?

Während Kapitalgesellschaften ihren Jahresabschluss, Bestätigungsvermerk, Lagebericht etc. beim Handelsregister einreichen müssen (§ 325 HGB), sind Personengesellschaften erst ab einer bestimmten Größenordnung – unabhängig von ihrer Rechtsform – publizitätspflichtig.

④ Haftung

Die Haftung ist bei vielen Rechtsformentscheidungen ausschlaggebend und sollte als Kriterium auf jeden Fall beachtet werden.

Kapitalgesellschaften haben den Vorteil, dass eine Haftung grundsätzlich auf die Einlage der Gesellschafter beschränkt bleibt. Bei Personengesellschaften haftet mindestens ein Gesellschafter unbeschränkt mit seinem Privatvermögen.

Doch auch wenn Sie eine persönliche Haftung vermeiden wollen, scheidet nicht jede Form der (flexibleren) Personengesellschaft aus, weil Kreditgeber i. d. R. persönliche Bürgschaften aller Gesellschafter verlangen. Bei der GmbH & Co. KG handelt es sich um eine Personengesellschaft, eine KG, deren persönlich haftender Gesellschafter eine GmbH ist. Diese GmbH haftet unbeschränkt. Die Gesellschafter der GmbH jedoch und auch die Kommanditisten beschränken ihre Haftung auf die Höhe ihrer Einlage. Damit sind die hinter der GmbH & Co. KG stehenden Gesellschafter von einer unbeschränkten Haftung befreit. Allerdings bringt diese Form der gesellschaftsrechtlichen Gestaltung einen hohen Verwaltungsaufwand mit sich, da für mehrere Gesellschaften Abschlüsse erstellt, Gesellschafterversammlungen abgehalten oder Beschlüsse gefasst werden müssen.

● **Fremdgeschäftsführung/unternehmerische Unabhängigkeit**

Fehlt im Gesellschafterkreis die geeignete Unternehmerpersönlichkeit? Sollen die Gesellschafter von der Unternehmensleitung fern gehalten werden?

Hier kann es notwendig sein, einen Geschäftsführer anzustellen. Dabei ist es wichtig, dass dessen Entscheidungsprozesse nicht unnötig verzögert werden. Gleichzeitig muss sicher sein, dass die Interessen der Gesellschafter ausreichend berücksichtigt werden. Für diese Fälle eignen sich Kapitalgesellschaften, etwa die AG. Hier berücksichtigen Gesetz und entsprechende Ausgestaltungen im Gesellschaftsvertrag oder in der Satzung das Interesse der Gesellschafter. Gleichzeitig ist die Leitung der Geschäfte in die Hände einer selbständig und eigenverantwortlich agierenden Unternehmensführung gelegt, die den Eigentümern gegenüber Rechenschaft ablegt.

● **Übertragbarkeit von Anteilen**

Sie beabsichtigen, Mitarbeiter oder eine breite Anlegerschaft an Ihrem Unternehmen zu beteiligen?

Hier kommt die Stunde der Aktiengesellschaft (AG) bzw. der kleinen AG. Ihr Vorteil liegt in der leichteren Übertragbarkeit ihrer Anteile. Bei der GmbH und der GmbH & Co. KG ist eine notarielle Beurkundung notwendig, während Inhaberaktien leicht übertragen werden können.

● **Mitarbeiterbeteiligung**

Durch die leichtere Übertragung von Anteilen eignet sich die AG auch besser, um Modelle der Mitarbeiterbeteiligung einzuführen. Eine direkte Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg kann ein hilfreiches Motivationsinstrument darstellen (→ Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“). Die Beteiligung der Belegschaft mittels Belegschaftsaktien wird sogar steuerlich gefördert. Andererseits kann die Beteiligung von Mitarbeitern bei ihrem Ausscheiden oder bei unternehmerischen Misserfolgen zu Problemen führen.

● **Eigenkapitalbeschaffung**

Die leichtere Übertragbarkeit der Anteile ermöglicht es auch, Aktien durch eine Börsennotiz öffentlich handelbar zu machen. Heute können sich nämlich auch kleine und wachstumsstarke Unternehmen an der Börse notieren lassen. Zu diesem Zweck wurden eigens Börsensegmente eingerichtet: z. B. „Neuer Markt“ in Frankfurt und „EASDAQ“ in Brüssel. Durch den Gang zur Börse verfügt das Unternehmen über eine externe Eigenkapitalquelle, die zu mehr Sicherheit und Flexibilität in der Finanzierung beitragen kann (→ Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“).

● **Betriebsverfassungsrechtlich verankerte Mitbestimmung**

In jedem Betrieb, der mindestens fünf wahlberechtigte Beschäftigte hat, kann auf Verlangen der Belegschaft ein Betriebsrat gewählt werden. In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern muss vom Betriebsrat ein zu wählender Wirtschaftsausschuss eingesetzt werden. Er vermittelt in wichtigen wirtschaftlichen Fragen zwischen Betriebsleitung und Belegschaft.

● **Mitbestimmung im Aufsichtsrat**

Für Kapitalgesellschaften gilt die Mitbestimmung, das bedeutet, der Aufsichtsrat muss auch aus Arbeitnehmervertretern bestehen. Ab 2.000 Mitarbeitern sind Personen- und Kapitalgesellschaft gleichgestellt: Hier gilt die „paritätische“ Mitbestimmung. Aufsichtsräte müssen je zur Hälfte aus Anteilseignern und Arbeitnehmern bestehen, unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens. In Streitfällen entscheidet die zweite Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden. Er ist i. d. R. der Vertreter der Anteilseigner.

Umsetzung und Kosten

Für die Umwandlung sollte mindestens ein Zeitraum von drei bis vier Monaten (inkl. Eintragung und Bekanntmachung) veranschlagt werden, im Einzelfall kann es jedoch auch länger dauern.

Die mit dem Rechtsformwechsel verbundenen Aufwendungen lassen sich in einmalige (s. u.) und in laufende Aufwendungen unterscheiden. Dabei sind besonders die steuerlichen Folgen eines Rechtsformwechsels zu beachten. Das Umwandlungsgesetz und das Umwandlungssteuergesetz erlauben grundsätzlich einen steuerneutralen Rechtsformwechsel. Befinden sich Grundstücke im Vermögen einer Gesellschaft, kann Grunderwerbsteuer anfallen; eventuell auch Einkommen-/Körperschaftsteuer bei Übertragungs-/Übernahme-Gewinnen (Steuerberater fragen!).

Als einmalige Aufwendungen sind Beurkundungs-, Beratungs- und Bekanntmachungskosten zu nennen. Eine generelle Größenordnung zu geben fällt schwer, da sich die Kostenordnung nach dem Stamm- und Grundkapital des Unternehmens richtet.

64

Checkliste: Was will ich mit der Rechtsform erreichen?

	wichtig	nicht so wichtig	überhaupt nicht wichtig
Unternehmerische Unabhängigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenige Formalitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschränkte Haftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuern sparen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Günstiges Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfache Buchführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pflicht zur Publizität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prüfpflicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfache Kapitalbeschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eintrag ins Handelsregister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitere Informationen zum Thema Rechtsformen siehe „GründerZeiten“ Nr. 33 (Bestellmöglichkeit im Anhang)

Unternehmen in Not

Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement

65

Unternehmenskrisen und Firmenzusammenbrüche gibt es selbst in Zeiten guter Konjunktur. Das bedeutet: Unternehmenskrisen werden nicht nur „von außen“ an Unternehmen herangetragen, sie sind oftmals „hausgemacht“ (BMWi-GründerZeiten Nr. 14 „Insolvenzen: Vorsorge und Krisenmanagement“; Nr. 22 „Krisenmanagement“; BMWi-Arbeitsheft „Früherkennung von Chancen und Risiken“).

Gründe für diese Krisen sind meistens Fehler in der Unternehmensführung, z. B.:

- ❶ Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen
- ❷ ungenügende Berücksichtigung der Marktentwicklungen
- ❸ Fehler bei der Gestaltung des Produktprogramms
- ❹ Fehlentscheidungen bei der technologischen Ausstattung, Rohstoffsicherung, Standort, finanziellen Ausstattung und der Betriebsabläufe
- ❺ Mängel in Planung und Information

Wann werden Fehler in der Unternehmensführung zur Unternehmenskrise?

Ein Unternehmen gerät in kritisches Fahrwasser, wenn

- ❶ seine Zahlungsfähigkeit gefährdet ist oder eine Überschuldung droht.
- ❷ das Unternehmen von den veränderten Gegebenheiten überrascht wird und nicht mehr reagieren kann.
- ❸ die Unternehmensleitung unsicher ist über die Unternehmenslage.
- ❹ notwendige Entscheidungen zu langsam erfolgen.

Krisenmanagement in der Frühphase: Kurskorrektur

Für die Management-Reaktionen, die dann notwendig sind, gibt es keine speziellen Rezepte. Ein konkretes Krisenmanagement hängt i. d. R. davon ab, in welcher Situation sich ein Unternehmen befindet: Entweder unmittelbar vor dem drohenden Konkurs oder in der Frühphase einer Krise. Welche strategischen Aufgaben in einem frühen Krisenstadium auf die Unternehmensleitung zukommen, dazu im folgenden einige Tipps.

❶ Aufgabenstrategien

Produkt-Markt-Bereiche, die den Erfolg des Unternehmens gefährden, müssen ausgemacht und abgestoßen werden. Das betrifft vor allem veraltete Produktgruppen, nicht nur in schrumpfenden Branchen. Voraussetzung ist: Alle Geschäftsfelder müssen überprüft und zur Disposition gestellt werden. Danach müssen personelle und materielle Ressourcen überprüft und die notwendigen Änderungen vorgenommen werden.

• **Konsolidierungsstrategien**

Gleichzeitig muss der Verbleib auf den (übrigen) bisherigen Märkten sichergestellt werden. Ganz wichtig: Die Kosten müssen überprüft und gesenkt werden!

• **Verdrängungsstrategien**

Ihr Ziel ist es, die Unternehmenskapazitäten in den angestammten Geschäftsfeldern beizubehalten bzw. zu erweitern. Um diese Strategie durchzusetzen, muss ein aggressives Marketingkonzept entwickelt werden. Dessen Kernpunkte sind ein radikaler Preiskampf und/oder ein konsequenter Qualitätswettbewerb.

• **Tätigkeitsfelder-Erweiterungsstrategien**

Sie sind darauf gerichtet, die Produktpalette und Märkte zu erweitern. Ziel dieser Strategie ist, die Existenz eines krisengeschüttelten Unternehmens durch neue Geschäftsfelder auf Wachstumsmärkten zu sichern.

Sanieren, bevor es zu spät ist: Turnaround-Management

Wenn absehbar ist, dass eine Krise in Ihrem Unternehmen andauert, dass sich vor allem die Liquiditäts- und/oder Ertragsituation nicht kurzfristig und anhaltend verbessert (und meist sollte man besser davon ausgehen); wenn vielleicht auch die beunruhigte Hausbank schon um ein Gespräch gebeten hat (die dabei erwarteten Besserungstendenzen sind jedoch nicht eingetreten); wenn die Kreditmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft sind und dringende Zahlungen anstehen: Dann muss entschlossen gehandelt und „das Ruder herumgeworfen“ werden (Turnaround)!

Um Ihr Unternehmen jetzt effektiv zu sanieren, müssen einige Voraussetzungen gegeben sein. Die Chancen stehen gut, wenn Sie

- Ihren Markt und Ihre Wettbewerber gut kennen.
- kompetente, verantwortungsbewusste und motivierte Mitarbeiter haben.
- von Ihren Mitarbeitern nach wie vor Vertrauen geschenkt bekommen.
- nicht schon einen Problemstau zu bewältigen haben.

In jedem Fall sollten Sie externe Hilfe hinzuziehen, um Ihre besonderen Probleme objektiv analysieren zu lassen. Sind mehr als eine der oben gemachten Aussagen mit „nicht zutreffend“ zu beantworten, sollte ein professioneller Krisenberater kontaktiert werden. Das erste Gespräch kostet meist nichts und ist hilfreich, die Probleme abzuschätzen. Suchen Sie sich einen geeigneten Berater aus: im Verhältnis zur Größe und Ertragskraft Ihres Unternehmens. Für ein Unternehmen mit 10 Mitarbeitern genügt sicherlich ein Einzelberater. Ab 10 Mio. DM Umsatz kann eine größere Beratungsfirma schnellere und gezieltere Hilfe leisten.

Tipp: Krisenberatung kann von der Bundesregierung (Bundesamt für Wirtschaft) u. U. gefördert werden (→ Adressen). Auch die Bundesländer bieten häufig Hilfen zur Existenzsicherung an. Hierfür sollten die Wirtschaftsministerien oder die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der jeweiligen Länder angesprochen werden.

Auf Seite 69 ist ein Leitfaden dargestellt, mit dem man eine Sanierungs-Aufgabe angehen kann. Das konkrete Vorgehen kann mit Ihrem Berater und in der Regel mit der Hausbank entschieden werden.

Checkliste: Mögliche Finanzierungs-Fehler

	Ja	Nein
zu hohe Fixkostenbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bei Betriebsübernahmen: zu hoher Übernahmepreis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterschätzung des Betriebsmittelbedarfs (z. B. Werkzeug, Büroeinrichtung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hohe Personal- und Personalnebenkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskrepanz zwischen Umsatzentwicklung und Personalkostensteigerungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überschreitung des Finanzbudgets durch nicht eingeplante zusätzliche Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wettbewerbsbedingte Preise, die unter den Kosten liegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu hohe Abhängigkeit von Kunden (ein Großkunde) und Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vernachlässigung des Rechnungswesens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu schmale Eigenkapitalbasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
chronische Mittelknappheit, die zu ständiger Kreditüberziehung führt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hergabe letzter Kreditsicherheiten, die dann zur Finanzierung des Umsatzwachstums fehlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hausbank verweigert Anschlusskredite zur Ausweitung der Umsatztätigkeit, weil z. B. nicht rechtzeitig mit der Bank verhandelt wurde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überschätzung der Zahlungsmoral von Kunden mit der Folge hoher ungeplanter Außenstände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
öffentliche Finanzierungshilfen nicht beantragt bzw. Kombinationsmöglichkeiten nicht ausgeschöpft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwendung kurzfristiger Kredite (Kontokorrent) für die Finanzierung langfristiger Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: BMWi-GründerZeiten, Nr. 7/8

Checkliste: Insolvenzprognose

Nach einer Untersuchung der Deutschen Bundesbank* von 1992, bei der 2.651 Insolvenzunternahmen der Jahre 1985 bis 1990 einbezogen wurden, sind insbesondere folgende Bilanzkennzahlen für eine Insolvenzprognose wichtig:

$$1. \text{ Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$$

In 82 % der Konkursfälle lag im letzten Jahresabschluss die Eigenkapitalquote unter 10 %.

$$2. \text{ Kapitalrückflussquote} = \frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Bilanzsumme}}$$

In 63 % der Konkursfälle war die Kapitalrückflussquote unter 4 %.

$$3. \text{ Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn vor Steuern}}{\text{Umsatz}}$$

In 68 % der Konkursfälle war die Umsatzrendite unter 1 %

$$4. \text{ Cash-Flow-Marge} = \frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Umsatz}}$$

In 71 % der Konkursfälle war die Cash-Flow-Marge unter 2 %

$$5. \text{ Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Verbindlichkeiten} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cash-Flow}}$$

In 85 % der Konkursfälle war der dynamische Verschuldungsgrad 625 %

Auch wenn Bilanzkennzahlen stark branchenabhängig sind, sollte es als Warnsignal verstanden werden, wenn mehrere der oben genannten Kennzahlen kritische Werte aufweisen.

Quelle: Ossola-Haring, Claudia (Hg.): Die 499 besten Checklisten für Ihr Unternehmen. 2. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1997.

*Die Untersuchung von Unternehmensinsolvenzen im Rahmen der Kreditwürdigkeit durch die Deutsche Bundesbank. In: Monatsbericht, Januar 1992.

Kapitalrückflussquote: Kennzahl für die Ertragskraft des Unternehmens. Sie zeigt, welcher Einnahmenüberschuss mit dem eingesetzten Kapital erwirtschaftet werden konnte.

Cash Flow (zu deutsch: Kassenzufluß): Einnahmenüberschuss innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Er ist u.a. Kennzahl für die Finanzkraft eines Unternehmens. Ermittlung des Cash-Flow: Jahresüberschuss + Abschreibungen bzw. - Zuschreibungen + Erhöhungen bzw. - Verringerungen der langfristigen Rückstellungen.

Umsatzrendite: Höhe des Gewinnanteils am Umsatz

Dynamischer Verschuldungsgrad: Indikator für den Zeitraum, den ein Unternehmen zur Tilgung einer aktuellen Schuld allein aus dem Cash-Flow benötigen würde. Vorausgesetzt, der Cash-Flow wird nur zur Tilgung der Verbindlichkeiten genutzt.

Liquide Mittel: z. B. Kassenbestände, Guthaben auf dem Girokonto der Bank

Quelle: Prof. Dr. Michael Piorkowsky, Universität Bonn

Leitfaden: Sanierung

1. Konzept überdenken

	Ja	Nein
Meine Kunden kaufen meine Produkte und Dienstleistungen, weil meine Produkte für sie einen Vorteil besitzen. (Aber: wenn meine Produkte als besonders langlebig bekannt sind, kann ich nicht bedingungslos Materialkosten auf Kosten der Qualität einsparen.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weil ich Ihnen einen besonderen Service biete. (Z. B.: falls ich im Unterschied zu Mitbewerbern zweimal täglich liefere, kann das für 30 % meiner Kunden der entscheidende Service-Vorteil sein. Liefere ich aus Kosteneinsparungsgründen nur noch einmal, wandern Kunden evtl. ab.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Situation analysieren

Liegen die existentiellen Probleme im Bereich...

...der Vermögens- und Kapitalstruktur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...der nicht betriebsnotwendigen Aktiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...übermäßig hoher Zins- und/oder Tilgungsraten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...des gesamten oder in Teilen des Kostenapparates?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betragen Personal- und Materialkosten zusammen in meiner Produktionsfirma mehr als 80 % des Umsatzes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich hohe sonstige Kosten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich komplizierte und aufwendige Lösungen, sowohl im Unternehmen (z. B. EDV) als auch im Produkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich teure Autos und Verwaltungsgebäude, aufwendige Einrichtungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...der Produkte und/oder Märkte?

Sind meine Produkte inzwischen von Wettbewerbsprodukten eingeholt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es neue Trends?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Märkte gesättigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...des Marketings/Vertriebes?

Wer macht bei mir Marketing (= nicht Vertrieb)?	<input type="text"/>	
Ist meine Vertriebsmannschaft schlagkräftig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...des Führungspersonals?

Welche Verantwortung habe ich delegiert?	<input type="text"/>	
Haben die Verantwortlichen die nötige Kompetenz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich überhaupt das richtige Führungspersonal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kernfragen:

Sind die entsprechenden Produkte heute noch so gefragt wie früher?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Sie als Unternehmer heute noch so erfolgreich im Vertrieb, wie Sie es einmal waren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie einen Vertrieb aufgebaut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie die Fragen mit Ja beantworten, sind die Probleme grundsätzlich lösbar.

3. Mögliche Sofortmaßnahmen, um eine drohende Illiquidität zu vermeiden und Zeit für die Planung und Durchführung der Sanierung zu gewinnen

- Bareinlage
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen
- Bestands-Sonderverkauf
- massives Einholen von Forderungen, Übergabe an Inkasso-Firmen
- „frisches“ Beteiligungskapital besorgen
- Verkauf und dann Leasing von Objekten (Sale and lease back).

Mit diesen Sofortmaßnahmen schaffen Sie sich erst einmal Zeit. Dann geht die Aufgabe allerdings erst richtig los. Glauben Sie nicht, dass die kurzfristige Entspannung schon ein Erfolg ist, auf dem Sie sich ausruhen können!

4. Folgende Ziele müssen bestimmt und in Einzelpunkten definiert werden. Wichtig ist dabei eine eindeutige und klare Formulierung!

Kurzfristige Ziele (in erster Linie liquiditätsverbessernde Maßnahmen)

- Einigung mit Kreditinstituten zum „Stillhalten“ (Tilgung, Aussetzung und Zinsstundung)
- Rechnungswesen-Profi suchen und einstellen
- Ruhigstellung großer Lieferanten (Zahlungsvereinbarungen bei Weiterbelieferung)
- Beantragung von Liquiditätssicherungsdarlehen (KfW, DtA)
- Verhandlungen mit Factoring-Instituten

Hier zeigt sich, wer einen guten Kontakt zu seinen Banken gepflegt hat: Wenn die Krise erst im Entstehen ist, kann man noch verhandeln und die Konditionen verbessern, z. B.:

- Kontokorrentkredite in langfristige Darlehen umwandeln
- Förderungen der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) und DtA (Deutsche Ausgleichsbank) beantragen (Liquiditätsdarlehen, Risikokapitalprogramme etc.)
- Zinsverhandlungen
- Kreditumfänge erhöhen

Dabei Vertrauen stärken. Dann werden die Kreditinstitute auch nicht gleich den „Hahn zudrehen“, wenn es ernst wird.

Wichtig ist: Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken - auf das, was Sie am besten können und womit Sie größer geworden sind.

Mittelfristige Ziele (Konsolidierung und Stabilisierung des Unternehmens)

- Straffung der Organisation („Keep it simple and flexible“)
- „outsourcete“ Buchhaltung im Unternehmen selbst durchführen
- Verminderung der Arbeitskosten (Werkskantine, Dienstwagen, Zulagen)
- Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung
- Aufbau eines effizienten Mahnwesens
- Einkaufsverhalten verbessern
- Fremdleistungen intensivieren bzw. abbauen
- Optimierung der Bestände
- Angleichung, Typisierung, Normierung
- Minimierung von Zwischenlagern
- Verkürzung von Durchlaufzeiten und Schichtoptimierung
- Investitionsentscheidungen zur Kostensenkung fällen

Langfristige (strategische) Ziele (langfristige Stärkung durch Sanierung)

- Veränderungen der Firmen-, Gruppenstruktur (Neugesellschafter, Eingliederungen, Auslösungen, Verselbständigungen von Servicefunktionen etc.)
- Standortverlagerungen, -zusammenlegungen (Produktionen, Lager)
- Make or buy-Entscheidungen (selbst produzieren oder dazukaufen)
- Einführung neuer Produktionstechnologien
- Neue Produkte, Programme, Sortimente
- Veränderte Märkte, Marktpotentiale

5. Umsetzung

Legen Sie fest:

Was soll zur Erreichung eines Zieles konkret gemacht werden?

Wer soll es machen?

Wann soll er anfangen?

Wann soll es beendet sein?

Hinweis: Die Umsetzung des erarbeiteten Maßnahmenplans muss koordiniert und überwacht werden. Sanierung ist Chefsache. Vorbildliches Verhalten der obersten Führungsebene ist die unabdingbare Voraussetzung zur Akzeptanz und Realisierung von Sparplänen. Wenden Sie sich aber auf jeden Fall auch an einen externen Unternehmensberater mit Erfahrung im Sanierungsbereich (DtA-Beratungsagentur → Adressen). Beziehen Sie auch Ihre Mitarbeiter mit ein, sie müssen die Sanierungsmaßnahmen schließlich mit umsetzen. Ganz wichtig: Sprechen Sie auch mit Ihrem Bankberater, er muss auf jeden Fall über den Stand des Unternehmens und die Sanierungsmaßnahmen informiert werden.

Fehler und Probleme im Umfeld von Unternehmenskrisen und bei der Sanierung

Verkennung und Verdrängung des Sanierungsbedarfes

- Frühwarnsignale werden nicht wahrgenommen.
- Externe Faktoren werden für den Auslöser der Krise gehalten.

Einstellung: Sanierung hat ohnehin keine Aussicht auf Erfolg

- Erfolgspotentiale wie Produkte, Technologien, Marktsegmente, Führungskräfte sind nicht ausreichend vorhanden.
- Die Ertragskraft kann nicht nachhaltig wiederhergestellt werden.

Sofortmaßnahmen haben oft kein strategisches Konzept

- Sie binden die gesamte Problemlösungskapazität.
- Sie setzen die zur langfristigen Stabilisierung des Unternehmens wichtige Strategie außer Kraft.

Sanierungsstrategien werden nicht komplett umgesetzt

- Erste Maßnahmen führen zu Anfangserfolgen und entspannen vermeintlich die Situation.
- Die langfristige Sicherung tritt in den Hintergrund.

Nicht ausreichende oder überdimensionierte Sanierung

- Eine durch Kompromisse bestimmte Sanierungsstrategie (inkonsequenter Personalabbau) führt nur zu kurzfristigen Erfolgen.

Fixierung auf Schwachstellen

- Der einseitige Abbau von verlustbringenden Tätigkeiten führt meist nicht zur Überwindung der Krise.
- Der Ausbau zukünftig profitabler Bereiche wird vernachlässigt.

Vernachlässigung menschlicher Aspekte

- Krisen werden durch Menschen verursacht und von Menschen durchlebt und erlebt.
- Befürchtungen und Ängste führen oft zum Boykott von Sanierungsmaßnahmen (Informationsdefizite).

Sechs wichtige Sanierungs-Merkmale

- 1 Eine Sanierung muss in gleicher Weise konsequent wie auch sensibel durchgeführt werden. Das Dilemma besteht meist darin, auf der einen Seite die Kosten drastisch senken zu müssen, andererseits aber die Substanz des Unternehmens erhalten zu wollen.
- 2 Die Situation ist meist verzwickelt. Nach jahrelangem Funktionieren der Alltags-Bewältigung fehlt es dann an Kreativität und Problembewältigungskapazität.
- 3 Ungelöste Probleme stauen sich auf und verwachsen miteinander zu einer Lawine, die bei ihrer Auslösung zur unausweichlichen Katastrophe führt.
- 4 Der Unternehmer ist meist derjenige, der das Unternehmen nach „außen“ sanieren muss. D. h. er muss sowohl akquirieren als auch mit denjenigen sprechen, die helfen können. Dadurch bleibt kaum noch Zeit übrig, im Unternehmen alle Aufgaben zu bewältigen.
- 5 Sanierungsbemühungen ohne zusätzliche Hilfe von außen führen oft dazu, dass sich letztlich der Gesamtschaden hinsichtlich Kosten, Zeit und nicht zuletzt menschlicher Energie vergrößert.
- 6 Einige Gesellschaften haben sich entweder selbständig oder als Töchter großer, renommierter Beratungsgesellschaften speziell auf Sanierungen und Sanierungsmanagement spezialisiert. Sie unterstützen Unternehmer bei der Sanierung ihrer Unternehmen, indem sie die Sanierung mitplanen und strukturieren, die Gespräche mit Kreditinstituten, Gläubigern und Kunden führen oder moderieren und die Sanierungsschritte umsetzen. Mit ihrer Erfahrung auf diesem Gebiet tragen sie dazu bei, dass viele Unternehmen vor der Insolvenz gerettet werden.

73

Was tun bei drohender Insolvenz?

Auch wenn es makaber klingen mag: Es gibt ein Leben nach dem Tod, jedenfalls bei Unternehmen. Ein großer Teil der Unternehmen (ab ca. 100 Beschäftigte), die insolvent werden, kann nach Einschätzung der Deutschen Ausgleichsbank mit einem Sanierungskonzept weitergeführt werden. Allerdings nur dann, wenn bei unmittelbar drohender Insolvenz rasch und richtig gehandelt wird.

- 1 Informieren Sie sich rasch über Ihre Rechte und Pflichten!
- 2 Insolvenzberater bzw. Insolvenzverwalter einschalten!
- 3 Insolvenzverwalter kann Sanierungsmaßnahmen durchführen (z. B. Teilschließungen), die vorher für Unternehmen nicht finanzierbar sind (z. B. Abfindungen).

Fehler und Straftaten bei drohenden Insolvenzen

- 1 Zu lange Wartezeit vor Insolvenz-Anmeldung
- 2 Vernachlässigung von Zahlungen an Krankenkasse und Finanzamt. Folge: Krankenkasse und Finanzamt können Ihr Insolvenzverfahren beantragen
- 3 Verschleierung der tatsächlichen Unternehmenssituation vor der Bank. Folgen:
 - 4 Vertrauensverlust und Einfrieren der Kontostände
 - 4 Kündigung der eingeräumten Kredite
 - 4 Anzeige seitens der Gläubiger
 - 4 keine weitere Chance durch Vertrauensverlust

Die Insolvenzordnung sieht zwei verschiedene Verfahren vor:

- das Unternehmensinsolvenzverfahren
- das Verbraucherinsolvenzverfahren

Das Unternehmensinsolvenzverfahren

1. Der entsprechende Antrag kann entweder vom Schuldner oder vom Gläubiger beim zuständigen Amtsgericht (Insolvenzgericht) gestellt werden und zwar dann, wenn der Schuldner zahlungsunfähig ist. Der Schuldner kann auch bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit einen Antrag stellen. Juristische Personen wie GmbH oder AG können auch bei Überschuldung einen Antrag stellen.
2. Nach der Antragstellung prüft das Gericht, ob genug Unternehmenswerte bzw. -masse (z. B. Geld, Maschinen, Fahrzeuge) vorhanden sind, um zumindest die Kosten des Verfahrens zu decken. Andernfalls wird der Antrag abgewiesen - das Unternehmen stellt nach wirtschaftsrechtlichen Grundsätzen seine Tätigkeit ein. Erst nach dieser Prüfung wird das Verfahren tatsächlich eröffnet und ein Insolvenzverwalter bestellt. Das Gericht kann auch die so genannte Eigenverwaltung anordnen und einen Kontrolleur (Sachwalter) bestellen. In diesem Fall muss der Schuldner die Aufgabe des Insolvenzverwalters übernehmen.
3. Drei Monate später muss der Insolvenzverwalter einen Bericht über die finanzielle Situation und die Chancen der Fortführung des Unternehmens vorlegen. Die Gläubigerversammlung entscheidet daraufhin, ob das Unternehmen liquidiert oder saniert werden soll.
4. Entscheiden sich die Gläubiger dafür, das Unternehmen zu sanieren, kann sowohl vom Schuldner als auch vom Insolvenzverwalter ein Insolvenzplan vorgelegt werden.
5. Gläubiger, die Sicherheiten erhalten haben (z. B. Fahrzeuge, Maschinen unter Eigentumsvorbehalt) dürfen diese nicht einfach aus dem Unternehmen abziehen. Achtung: Die Rechte dieser gesicherten Gläubiger können zu Gunsten der Fortführung des Unternehmens eingeschränkt werden.
6. Haben sich die Gläubiger dafür entschieden, dass das Unternehmen nicht fortgeführt, sondern liquidiert werden soll, erhalten alle ungesicherten Gläubiger (d. h., die keine Sicherheiten vom Schuldner erhalten haben), aus dem Verkauf der verbleibenden Unternehmenswerte eine gleich hohe Quote.

Wenn das Unternehmen liquidiert und die Gläubiger aus dem Verkauf nur teilweise befriedigt wurden, bleiben vielen Unternehmern immer noch persönliche Schulden z. B. bei der Bank. Sie haben die Möglichkeit, über ein Restschuldbefreiungsverfahren, das sich einem Insolvenzverfahren anschließt, von ihren Restschulden befreit zu werden.

Das Verbraucherinsolvenzverfahren:

1. Der Schuldner muss zunächst versuchen, sich mit den Gläubigern außergerichtlich zu einigen. Unterstützung erhält er dabei von der Schuldnerberatungsstelle, einem Rechtsanwalt, Notar oder Steuerberater. Welche Maßnahmen für eine außergerichtliche Einigung ergriffen werden sollen, muss schriftlich festgelegt werden.
2. Kommt keine außergerichtliche Einigung zustande, kann der Schuldner beim zuständigen Insolvenzgericht einen Antrag auf Eröffnung des gerichtlichen „Verbraucherinsolvenzverfahrens“ stellen. Dafür benötigt der Antragsteller:
 - ④ eine schriftliche Bestätigung einer anerkannten Stelle oder Person (z. B. der kontaktierten Schuldnerberatungsstelle, einer Verbraucherberatungsstelle etc.), dass ein in den letzten sechs Monaten unternommener Einigungsversuch gescheitert ist;
 - ④ eine genaue Aufstellung des Vermögens (Vermögensverzeichnis);
 - ④ ein Verzeichnis der Gläubiger;
 - ④ ein Verzeichnis der Forderungen;
 - ④ eine Erklärung, dass alle Verzeichnisse vollständig und richtig sind;
 - ④ einen Plan, wie die Verbindlichkeiten getilgt und eine angemessene Schuldenbereinigung erfolgen soll (z. B. durch Ratenzahlung, Stundung, Teilerlass). (= „Schuldenbereinigungsplan“); Gleichzeitig kann der Antrag auf Erteilung einer Restschuldbefreiung gestellt werden.
3. Auf Grundlage des Schuldenbereinigungsplans wird das Gericht zunächst nochmals versuchen, eine Einigung zwischen Schuldner und Gläubigern herbeizuführen. **Achtung:** Äußern sich die Gläubiger nicht, gilt dies als Zustimmung. Und: Stimmen einzelne Gläubiger dem Schuldenbereinigungsplan nicht zu, kann deren Zustimmung durch das Gericht ersetzt werden (d. h., der Plan wird trotzdem wirksam). Voraussetzung dafür ist, dass der Plan für alle Gläubiger angemessen ist (d. h., einzelne Gläubiger dürfen nicht benachteiligt werden). Und: Die Gläubiger dürfen nicht schlechter stehen als bei Durchführung eines Insolvenzverfahrens.
4. Kommt wiederum keine Einigung zustande, wird das vereinfachte Insolvenzverfahren eröffnet. Hierbei wird nur eine Gläubigerversammlung abgehalten, Teile des Verfahrens können schriftlich durchgeführt werden. Das Gericht bestellt einen Treuhänder und kann anordnen, dass die Insolvenzmasse nicht verwertet wird, sondern der Schuldner einen bestimmten Betrag, der dem Wert der Masse entspricht, an den Treuhänder zu zahlen hat.

Die Restschuldbefreiung:

- Der Schuldner muss i. d. R. ein Verbraucherinsolvenzverfahren oder unter Umständen ein Unternehmensinsolvenzverfahren durchlaufen haben. Es dürfen keine so genannten Versagungsgründe vorliegen (z. B. eine Insolvenzstraftat wie Bankrott nach § 283 StGB).
- Wird dem Antrag stattgegeben, muss er den gesetzlich festgelegten Teil seines Einkommens über einen Zeitraum von sieben Jahren („Wohlverhaltensperiode“) an einen Treuhänder abführen, der die Beträge an die Gläubiger weiterleitet. Der Schuldner muss dem Gericht jeden Arbeits- und Ortswechsel anzeigen und sich um zumutbare Arbeit bemühen.
- Verstößt der Schuldner gegen die o. g. Pflichten, kann er vom Gericht bereits während der Wohlverhaltensperiode von der Restschuldbefreiung ausgeschlossen werden.

76

Die Schuldenbefreiung erfolgt nach Ablauf der Wohlverhaltensperiode: Das Gericht erlässt per Beschluss alle restlichen Verbindlichkeiten. Die Gläubiger können auf neues Vermögen nicht mehr zurückgreifen. In der Regel dauert die Wohlverhaltensperiode sieben Jahre.

Im Ausnahmefall ist eine „Restschuldbefreiung“ auch schon nach fünf Jahren möglich: für diejenigen, die bereits vor dem 1. Januar 1997 überschuldet waren.

Weitere Informationen: Bundesministerium der Justiz, Broschüre „Restschuldbefreiung – eine neue Chance für redliche Schuldner“, Bonn 1999.

Information und erste Hilfe: Hilfsangebote



„Irgendwie komme ich auf keinen grünen Zweig:

Die Kosten wachsen mir über den Kopf. Ich weiß nicht, wovon ich die nächsten Löhne bezahlen soll. Ich weiß nicht weiter.“

Für den Fall, dass Sie Hilfe von außen brauchen, steht eine ganze Reihe von Helfern „Gewehr bei Fuß“. Gerade auch für Jungunternehmer in den neuen Bundesländern.

77

Die „Runden Tische“ der Deutschen Ausgleichsbank (DtA)

Für Firmen, die sich in finanzieller Bedrängnis befinden, hat die DtA das Modell des „Runden Tisches“ entwickelt. Als gleichberechtigte Partner treffen sich dort zur Beratung Vertreter der Kammer, der Hausbank, des betreffenden Unternehmens selbst und – abhängig vom Einzelfall – ein Steuerberater bzw. Gläubiger. Wichtig ist, dass sich die betroffenen Unternehmen auch rechtzeitig melden. Denn der „Runde Tisch“ kann nur Pannenhilfe leisten; er ist kein Sanierungsinstrument für konkursreife Betriebe.

Zur Vorbereitung des Gesprächs am „Runden Tisch“ geht ein von der Kammer beauftragter Berater in den Betrieb und erstellt auf Kosten der DtA eine Betriebsanalyse; diese dient als Basis für das gemeinsam entwickelte Maßnahmenpaket, das der Unternehmer dann umsetzen muss. Als Berater fungieren regelmäßig pensionierte Banker und Manager, die nicht nur über langjährige Berufserfahrung verfügen, sondern auch über gute Kontakte zu Unternehmen und Banken. Ganz wichtig für die Rettungsaktion am „Runden Tisch“ ist zudem, dass die Banken ein freiwilliges Stillhalteabkommen eingehen und zunächst keine Kreditlinien kündigen. Zugleich prüft die DtA, ob die finanzielle Situation des Unternehmens nicht durch – weitere – öffentliche Fördermittel verbessert werden kann. Adressen „Runde Tische“ → Anhang.

Ansprechpartner:

- Deutsche Ausgleichsbank
- örtlich zuständige IHK oder Handwerkskammer

Beratungsagentur der Deutschen Ausgleichsbank

Als Nachsorgeinstrument setzt die DtA-Beratungsagentur dort an, wo der „Runde Tisch“ aufhört. Die Beratungsagentur vermittelt dem jeweiligen Unternehmen für die Zeit nach dem „Runden Tisch“ erfahrene Management-Experten. Sie versteht sich damit als Makler zwischen Unternehmen und Berater. Unter der Telefonnummer 030/850854-111 können sowohl Unternehmer als auch Berater Kontakt aufnehmen.

Sprechtage der Deutschen Ausgleichsbank

DtA-Beratungszentren gibt es an 28 Standorten in Ostdeutschland und an neun Standorten in den alten Bundesländern. Hier können Gründer und Jungunternehmer „vor Ort“ eine persönliche Beratung zu Fragen der Existenzgründung und -festigung in Anspruch nehmen und sich für ihr Vorhaben einen individuellen Finanzierungsplan erstellen lassen. Diese Sprechstunden zu fest vereinbarten Terminen werden in Zusammenarbeit mit Kammern, Kreditinstituten, Landesförderbanken und Wirtschaftsförderungsgesellschaften abgehalten (→ Adressen).

Infoline der Deutschen Ausgleichsbank

Unter der Telefonnummer 0228/831-2400 stehen Experten der Deutschen Ausgleichsbank für Fragen zu den verschiedenen Förderprogrammen und Serviceleistungen zur Verfügung. Zusätzlich ist das Informationsangebot im T-Online-Dienst (*dta#) der Telekom und im Internet (www.dta.de) abrufbar.

Hilfen zur Früherkennung von Defiziten in der Unternehmensentwicklung (Banken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken)

78

Angebote:

- Situationsanalysen
- Bilanzanalyse, -planung, -beurteilung
- Risikofrüherkennung, Schwachstellenanalyse
- Branchenberichte
- EDV-gestützte Instrumente (Entscheidungshilfen, Markteffizienz)
- Datenbank-Recherchen zur Kooperationsvermittlung
- Computergestützte Finanz- und Liquiditätsplanung
- Einzelberatung
- Organisation und Vermittlung von Führungskräfte-Seminaren
- Informationsveranstaltungen zu aktuellen, wirtschaftspolitischen Themen
- Ansprechpartner an den „DtA-Runden Tischen“

Ansprechpartner:

- Ihre Hausbank

Coaching-Programme mit dem Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)

Bremen, Sachsen, Brandenburg, Bayern, Baden-Württemberg, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Saarland haben in Zusammenarbeit mit dem RKW Programme ins Leben gerufen, in denen Unternehmen fachkundig begleitet werden (Coaching).

Dazu kommt ein ausgewählter Berater aus dem Experten-Pool des RKW ins Unternehmen und bleibt dort – bezahlt von RKW – als „Manager auf Zeit“.

Weitere Programme zur Existenzsicherung bieten die RKW-Landesgruppen an.

Ansprechpartner:

- RKW-Landesgruppen
- Wirtschaftsministerien der Länder

Coaching-Programme der Kreditinstitute

Auch die meisten Banken und Sparkassen haben eigene Analyseabteilungen. Diese besuchen Unternehmen, die in eine Schieflage geraten sind, und analysieren deren Schwachstellen. Die Analyseergebnisse sind dann Ausgangspunkt für weiterführende Beratungen.

Einige Banken haben sogar eigene Beratungsgesellschaften gegründet, die speziell auf die Belange mittelständischer Unternehmen ausgerichtet sind.

Ansprechpartner:

- Hausbank
- Bundesverband Deutscher Banken
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband
- Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken

Beteiligungsfonds Ost/Eigenkapitalergänzungs-Darlehen der Deutschen Ausgleichsbank

Zur Förderung von Eigenkapital in den neuen Bundesländern gewährt die Deutsche Ausgleichsbank zinsgünstige Darlehen (im Rahmen des „Beteiligungsfonds Ost“); nicht nur für Investitionen (Gebäude, Maschinen), sondern auch für „weiche“ Investitionen (Personal, Absatzförderung). Damit können z. B. auch Gehaltskosten für zusätzliches Management oder Weiterbildungsmaßnahmen für Manager finanziert werden. Voraussetzung ist, dass die Hausbanken 40 Prozent des gesamten Kreditvolumens übernehmen.

Ansprechpartner:

- Deutsche Ausgleichsbank

Beratungsförderung des Bundes

In der Gründungs- und Aufbauphase (zwei Jahre nach der Gründung) können Beratungen durch freiberufliche Berater und Beratungsgesellschaften sowie Hilfen bei der Umsetzung der Beratungsergebnisse gefördert werden.

Ansprechpartner:

- Bundesamt für Wirtschaft

Senior-Experten/Paten

Fach- und Führungskräfte im Ruhestand geben ehrenamtlich ihre Kenntnisse an Gründer und kleine und mittlere Unternehmen weiter.

Ansprechpartner:

- Senioren-Experten-Service (SES)
- Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung e.V.
- DtA/DIHT-Patenschaftsmodell

Wirtschafts-Initiative „wir“

Die Wirtschafts-Initiative „wir“ führt in Zusammenarbeit mit örtlichen Stellen wie den Kammern und dem BMWi Workshops zu Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzierung und strategischer Unternehmensplanung durch. Das Angebot richtet sich insbesondere an Geschäftsführer ostdeutscher Unternehmen.

Hilfe durch finanzielle Beteiligungen

ERP-Beteiligungsprogramm

Kapitalbeteiligungsgesellschaften vergeben ERP-geförderte Beteiligungen. Deren Zweck: mehr Eigenkapital für kleine und mittlere Unternehmen. Sie haben zwar grundsätzlich keinen Einfluss auf die laufende Geschäftsführung des Unternehmens, können jedoch in Einzelfällen eine intensive Betreuung bis hin zur Managementbegleitung durchführen.

Ansprechpartner:

- 📍 Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Beteiligungsfonds Ost

Bei Beteiligungen an Betriebsstätten in den neuen Bundesländern wird der Kreditnehmer zu 50 Prozent von der Haftung freigestellt. Antragsberechtigt sind Privatpersonen, Unternehmen, Beteiligungsgesellschaften und Banken.

Ansprechpartner:

- 📍 Kreditanstalt für Wiederaufbau
(→ Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Förderprogramme für die Nachgründungsphase“)

Anhang



- Autoren _____ Seite 82
- Adressen _____ Seite 84
- Informations- und Beratungsstellen _____ Seite 84
- Beratungszentren der
Deutschen Ausgleichsbank (DtA) _____ Seite 87
- Investitionsbanken und
Förderinstitute der Bundesländer _____ Seite 89
- Bürgschaftsbanken _____ Seite 90
- Länderwirtschaftsministerien
und Senatsverwaltungen _____ Seite 92
- Index _____ Seite 93
- Bestellcoupon _____ Seite 95
- Ihre Meinung ist uns wichtig _____ Seite 96

Autoren

82

Prof. Dr. Jürgen Bock, Fachhochschule Bochum
Produkte und Leistungen kontinuierlich verbessern: Qualitätsmanagement

Michael Bretz, Arbeitsgemeinschaft Vereine Creditreform, Neuss
Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen: Problemfelder junger Unternehmen
Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Harburger, Fachhochschule Bochum
Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung:
Personalmanagement

Kurt Häußermann, MUB Unternehmensberatung, Mannheim
Schneller, höher, weiter:
Marktforschung als Planungsgrundlage;
Marktentwicklung und Absatzlage;
Allein gegen alle: Konkurrenzanalyse;
In einem Boot: Brancheninformationen.
Schwachstelle Betriebsleistung
Was zählt, sind Daten und Fakten: Controlling
Stimmt das Unternehmenskonzept noch?
Soll-Ist-Vergleich

Bernhard Karlein, Deutsche Ausgleichsbank, Bonn
Information und erste Hilfe: Hilfsangebote

Christian Kerner, Rechtsanwalt (Koch & Partner), Köln
Vorsicht vor Fehlern: Verträge

Dr. Peter Ladwig, Rechtsanwalt (Haver & Mailänder), Stuttgart
Alles neu macht der Mai: Rechtsformwechsel

Dr. Ljuba Kokalji, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
Finanzielles Gleichgewicht halten:
Finanzmanagement; zehn Gründe für eine ausreichende Eigenkapitalausstattung

Stephan Mahn, Blättchen & Partner Unternehmensberatung, Leonberg
Alles neu macht der Mai: Rechtsformwechsel

Edmund Mastiaux, Zentrum für Management- und Personalberatung, Bonn
Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung:
Personalmanagement

Hendrik Rethwilm, Price Waterhouse, Berlin
Damit Sie auf Ihre Kosten kommen:
Kostenrechnung
Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement; Sanieren, bevor es zu spät ist: Turnaround-Management

Prof. Dr. Dieter Rüth, Fachhochschule Bochum
Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage; Umsatzberichterstattung
Damit Sie auf Ihre Kosten kommen:
Kostenrechnung; Kostenartenvergleich

Dr. Erhard Schelzke, Gründer- und Innovationszentrum - FH, Köln
Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen

Dr. Renate Schwolow, Unternehmensberatung Dr. Schwolow & Partner, Altenbach
Was zählt sind Daten und Fakten: Controlling; Checkliste

Prof. Dr. Susanne Stark, Fachhochschule Bochum
Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage
Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement

Christoph Stengel, Partner bei Zentrum für Management- und Personalberatung, Bonn
Controlling, Aufbau eines Controlling systems

Michaela Tittmann, T-Telematik Venture Holding GmbH, Bonn

Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Förderprogramme für die Nachgründungsphase

Marcus Walter, KfW-Beratungszentrum, Berlin

Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Förderprogramme für die Nachgründungsphase

Kurt Wagenschieffer, Lehrbeauftragter Berufsakademie Mannheim

Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement: Krisenmanagement in der Frühphase; Kurskorrektur

Prof. Dr. Bernd Weiß, Fachhochschule Bochum

Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Forderungsmanagement

Cornelia Winter, Deutsche Ausgleichsbank, Bonn

Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement; Förderprogramme für die Nachgründungsphase

Informations- und Beratungsstellen

84

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Scharnhorststraße 34-37
10115 Berlin
Tel.: 030/20 14-9
Fax: 030/20 14-70 10

Förderberatung:

Tel.: 030/20 14-76 48/49
Fax: 030/20 14-70 33
Internet: www.bmwi.de

Bundesverband Deutscher Inkassounternehmen

Brennerstraße 76
20099 Hamburg
Tel.: 040/28 08 26-0
Fax: 040/28 08 26 99
Internet: www.inkasso.de

Deutsche Ausgleichsbank Beratungsagentur

Sarrazinstraße 11-15
12120 Berlin
Tel.: 030/850 854 111
Fax: 030/850 854 299

Bundesverband der Wirtschaftsberater BWW e. V.

Lerchenweg 14
53909 Zülpich
Tel.: 0 22 52/8 13 61
Fax: 0 22 52/29 10

Bund der Selbständigen Deutscher Gewerbeverband e. V.

Platz vor dem Neuen Tor 4
10115 Berlin
Tel.: 030/28 04 91-0
Fax: 030/28 04 91-11
Internet: www.bds/dgv.de

Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e. V. (ASU)

Reichsstraße 17
14052 Berlin
Tel.: 030/365-0
Fax: 030/365-500
Internet: www.asu.de

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU)

Friedrich-Wilhelm-Straße 2
53113 Bonn
Tel.: 02 28/9 16 10
Fax: 02 28/91 61 26
Internet: www.bdu.de

Alt hilft Jung e. V. Bundesarbeits- gemeinschaft der Senior-Experten

Kennedyallee 62-70
(DSL-Gebäude)
53175 Bonn
Tel.: 02 28/88 92 36
Fax: 02 28/88 93 48
Internet: www.alt-hilft-jung.w3d.de

Senior Experten Service (SES)

Buschstraße 2
53113 Bonn
Tel.: 02 28/2 60 90-0
Fax: 02 28/2 60 90-77

Bundesverband Junger Unternehmen der ASU e. V. (BJU)

Reichsstraße 17
14052 Berlin
Tel.: 030/365-0
Fax: 030/365-500
Internet: www.bju.de

Bundesverband der Freien Berufe

Reinhardtstraße 34
10117 Berlin
Tel.: 030/28 44 44-0
Fax: 030/28 44 44-40
Internet: www.freie-berufe.de

Bundesarchitektenkammer/ Bundsgemeinschaft der Architektenkammern (KdÖR)

Askanischer Platz 4
10963 Berlin
Tel.: 030/26 39 44-0
Fax: 030/26 39 44-90

Bundesverband mittelständische Wirtschaft – Unternehmerverband Deutschlands e. V.

Berliner Freiheit 36
53111 Bonn
Tel.: 02 28/ 60 477-0
Fax: 02 28/ 60 477-77

Bundes-Ingenieurkammer

Habsburger Straße 2
53173 Bonn
Tel.: 02 28/9 57 46-0
Fax: 02 28/9 57 46 16
Internet: www.ingenieure.de

Europaverband der Selbständigen Bundesverband Deutschland e. V.

Oberbexbacher Straße 7
66450 Bexbach
Tel.: 0 68 26/14 70
Fax: 0 68 26/5 09 04
Bundesgeschäftsstelle Berlin
Kaiser-Friedrich-Straße 90
10585 Berlin
Tel.: 030/261 91 17
Fax: 030/261 85 58
Internet: www.bvd-cedi.de

Unternehmerverband mittelständische Wirtschaft e. V.

Rizzastraße 41
56068 Koblenz
Tel.: 02 61/3 35 41
Fax: 02 61/1 76 89

Bundesverband Deutscher Kapital- Beteiligungsgesellschaften

German Venture Capital Association e. V.
Reinhardtstraße 27c
10117 Berlin
Tel.: 030/30 69 82-0
Fax: 030/30 69 82-0
Internet: www.bvk-ev.de

Deutscher Factoring-Verband e. V.

Rheinallee 3d
55116 Mainz
Tel.: 0 61 31/28 77 070
Fax: 0 61 31/28 77 099
Internet: www.factoring.de

Industrie- und Handelskammern (IHK)

Die Adresse Ihrer zuständigen Industrie- und Handelskammer finden Sie u. a. im örtlichen Telefonverzeichnis. Eine Übersicht/Zusammenstellung aller IHK'n erhalten Sie beim:

Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT)

Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel.: 030/20 308-0
Fax: 030/20 308-1000
Internet: www.diht.de

Handwerkskammern (HWK)

Die Adresse Ihrer zuständigen Handwerkskammer finden Sie u. a. im örtlichen Telefonverzeichnis. Eine Übersicht/Zusammenstellung aller HWK'n erhalten Sie beim:

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Mohrenstraße 19-21
10117 Berlin
Tel.: 030/206 19-0
Fax: 030/206 19-460
Internet: www.zdh.de

Vereinigung beratender Betriebs- und Volkswirte e. V.

Holstenstraße 15
25335 Elmshorn
Tel.: 0 41 21/2 52 52
Fax: 0 41 21/2 58 67

Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD)

Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel.: 030/200 08 15-15
Fax: 030/200 08 15-22
Internet: www.wjd.de

**Eigenkapital-Forum Neuer Markt
der Deutschen Börse AG**

Börsenplatz 7-11
60313 Frankfurt/Main
Tel.: 069/21 01-0
Fax: 069/21 01 39 61
Internet: www.exchange.de

**Business Angels Netzwerk Deutschland
(BAND)**

Spichernstraße 2
10777 Berlin
Tel.: 030/21 25 47 00
Fax.: 030/21 25 47 01
Internet: www.business-angels.de

**Wirtschafts-Initiativen für
Deutschland e. V. (w.i.r.)**

Umlandstraße 29
10719 Berlin
Tel.: 030/882 30 24/5
Fax.: 030/883 89 70

Institut der Deutschen Wirtschaft

Innovation Market
Postfach 51 06 69
50942 Köln
Tel.: 02 21/37 65 516
Fax: 02 21/37 65 556
Internet: www.exchange.de/
innovationmarket

**Rationalisierungs-
und Innovationszentren
der Deutschen
Wirtschaft e.V. (RKW)****Rationalisierungs- und Innovationszen-
trum der Deutschen Wirtschaft e. V.**

- Zentrale -
Postfach 5867
65760 Eschborn
Tel.: 0 61 96/459-1
Fax: 0 61 96/495-303
Internet: www.rkw.de

**Innovationszentrum für Beschäftigung
und Produktivität**

Rankestraße 5-6
10789 Berlin
Tel.: 030/88 44 80-28/30
Fax: 030/88 44 80-29

Regionale Gliederung**RKW-Landesgruppe
Baden-Württemberg**

Königstraße 49/III
70173 Stuttgart
Postfach 10 40 62
70035 Stuttgart
Tel.: 07 11/22 99 80
Fax: 07 11/22 99 810
Internet: www.rkw-bawue.de

RKW-Landesgruppe Bayern

Gustav-Heinemann-Ring 212
81739 München
Postfach 83 07 49
81707 München
Tel.: 089/67 00 40-0
Fax: 089/67 00 40-40

RKW-Landesgruppe Berlin

Rankestraße 5-6
10789 Berlin
Tel.: 030/88 44 80-0
Fax: 030/88 44 80-25

RKW-Landesgruppe Brandenburg

Zeppelinstraße 136
14471 Potsdam
Tel.: 03 31/967 45-0
Fax: 03 31/967 45-20
Internet: www.rkw-brandenburg.de

RKW-Landesgruppe Bremen

Balgebrückstraße 3-5 (Petrihof)
28195 Bremen
Postfach 10 24 62
28024 Bremen
Tel.: 04 21/323 46 40
Fax: 04 21/32 62 18
Internet: www.rkw-bremen.de

RKW-Landesgruppe Hamburg

Hammer Steindamm 40
22089 Hamburg
Tel.: 040/20 94 16-0
Fax: 040/20 94 16-50
Internet: www.rkw-nord.de

RKW-Landesgruppe Hessen

Düsseldorfer Str. 40
65760 Eschborn
Postfach 58 67
65733 Eschborn
Tel.: 0 61 96/495-358/357
Fax: 0 61 96/459-368
Internet: www.rkw-hessen.de

**RKW-Landesgruppe Mecklenburg-
Vorpommern**

Joachim-Jungius-Straße 9
18059 Rostock
Tel.: 03 81/405 94 01
Fax: 03 81/405 94 03

RKW-Landesgruppe Niedersachsen

Friesenstraße 4
30161 Hannover
Postfach 49 46
30049 Hannover
Tel.: 05 11/338 03-0
Fax: 05 11/338 03-38
Internet: www.rkw-nord.de

**RKW-Landesgruppe
Nordrhein-Westfalen**

Sohnstraße 70
40237 Düsseldorf
Tel.: 02 11/68 00 1-0
Fax: 02 11/68 00 168

RKW-Landesgruppe Rheinland Pfalz

Schillerstraße 26-28
55116 Mainz
Postfach 34 42
55024 Mainz
Tel.: 0 61 31/28 66 10
Fax: 0 61 31/28 66 18
Internet: www.rkw-.de/lg-rpf/lgrpf.htm

RKW-Landesgruppe Sachsen

Ledenweg 2
01439 Radebeul
Postfach 020166
01439 Radebeul
Tel.: 03 51/83 22 30
Fax: 03 51/83 22-400
Internet: www.rkw-sachsen.de

RKW-Landesgruppe Sachsen-Anhalt

Tismarstraße 20
39108 Magdeburg
Tel.: 03 91/7 36 19-0
Fax: 03 91/7 36 19-33

RKW-Geschäftsstelle Saarland

(Die Aufgaben der RKW-Geschäftsstelle
Saarland werden von der Zentrale
für Produktivität und Technologie
Saar e. V./ZPT wahrgenommen)
Franz-Josef-Röder-Straße 9
66119 Saarbrücken
Tel.: 06 81/95 20 470
Fax: 06 81/58 46 125
Internet: www.saarland/ink.de/zpt

**RKW-Landesgruppe
Schleswig-Holstein**

Dammstraße 32
24103 Kiel
Tel.: 04 31/557 37-0
Fax: 04 31/557 37-70
Internet: www.rkw-nord.de

RKW-Landesgruppe Thüringen

Europaplatz 5
99091 Erfurt
Postfach 749
99014 Erfurt
Tel.: 03 61/744 73 00
Tel.: 03 61/744 73-301 (GF)
Fax: 03 61/744 73 07
Internet: www.rkw.de

Finanzierung und Förderhilfen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Förderdatenbank des BMWi
im Internet: www.bmw.de

Bürgertelefon:

Tel.: 030/20 14-76 48/49
Fax: 030/20 14-70 33

Deutsche Ausgleichsbank (DtA)

Wielandstraße 4
53170 Bonn

Info-Line 02 28/8 31-24 00

Fax: 02 28/8 31-25 59
Internet: www.dta.de

Niederlassung Berlin

Sarrazinstraße 11-15
12159 Berlin
Tel.: 030 /8 50 85-0
Fax: 030/8 50 85-2 99

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Palmengartenstraße 5-9
60325 Frankfurt/Main
Tel.: 069/74 31-33 46 o. -24 51
Fax: 069/74 31 29 44
Internet: www.kfw.de

Hinweis:

Beratung der Kreditanstalt für Wiederaufbau, Niederlassung Berlin, Besucherzentrum: Taubenstraße 10 Berlin Mitte;

Postanschrift: Postfach 143

10104 Berlin
Tel.: 030/2 02 64-316
Fax: 030/2 02 64-192

Bundesverband Deutscher Banken

Kattenbug 1
50667 Köln
Tel.: 02 21/16 63 0
Fax: 02 21/16 63 222
Internet: www.bdb.de

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V.

Simrockstraße 4
53113 Bonn
Tel.: 02 28/20 40
Fax: 02 28/20 42 50
Internet: www.dsgv.de

Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken

Heussallee 5
53113 Bonn
Tel.: 02 28/509-0
Fax: 02 28/509-201
Internet: www.vrnet.de

Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften German Venture Capital Association e. V.

Karolingerplatz 10-11
14052 Berlin
Tel.: 030/30 69 82-0
Fax: 030/30 69 82-20
Internet: www.bvk-ev.de

Steuerfragen

Örtliche Finanzämter und steuerberatende Berufe

Steuerberater

Die Adresse Ihrer zuständigen Landessteuerberaterkammer erhalten Sie bei:

Bundessteuerberaterkammer

Poppelsdorfer Allee 24
53115 Bonn
Tel.: 02 28/7 26 39 - 0
Fax: 02 28/7 26 39 - 52
Internet: www.bstbk.de

Die jeweilige Landessteuerberaterkammer hilft Ihnen bei der Suche nach einem Steuerberater.

Beratungshilfen des Bundes

Bundesamt für Wirtschaft (BAW)

Frankfurter Straße 29-31
65760 Eschborn
Tel.: 0 61 96/4 04-0
Fax: 0 61 96/94 22 60
Internet: www.bawi.de

Leitstellen:

Gemeinsame Stelle des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. (BDI), Köln, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT), Berlin, ist:

IHK-Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft und der Unternehmensführung mbH

Schönholzer Straße 10/11
13187 Berlin
Tel.: 030/4 88 06-2 12, -2 14
Fax: 030/4 88 06-2 32

Weitere Stellen sind:

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Mohrenstraße 19-21
10117 Berlin
Tel.: 030/206 19-0
Fax: 02 28/206 19-460
Internet: www.zdh.de

Leitstelle für Gewerbeförderungsmittel des Bundes

Gothaer Allee 2
50969 Köln
Tel.: 02 21/36 25 17
Fax: 02 21/36 25 12

Förderungsgesellschaft des BDS-DGV mbH für die gewerbliche Wirtschaft und Freie Berufe

August-Bier-Straße 18
53129 Bonn
Tel.: 02 28/21 00 33-34
Fax: 02 28/21 18 24

Bundesbetriebsberatungsstelle für den Deutschen Groß- und Außenhandel GmbH

Bonner Talweg 57
53113 Bonn
Tel.: 02 28/2 60 04-43
Fax: 02 28/2 60 04-35

Interhoga

Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Hotel- und Gaststättengewerbes mbH

Postfach 20 04 55
53134 Bonn
Königsplatz 19
53173 Bonn
Tel.: 02 28/82 00 877
Fax: 02 28/36 69 51

Bundesverband Güterkraftverkehr und Logistik (BGL) e. V.

Breitenbachstraße 1
60487 Frankfurt am Main
Tel.: 069/79 19-0
Fax: 069/79 19-2 65

Für den Agrarbereich (nur Energieeinsparen) ist folgende Leitstelle zuständig:

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung

Adickesallee 140
60083 Frankfurt
Tel.: 069/15 64-332
Fax: 069/15 64-444

Beratungszentren der Deutschen Ausgleichsbank (DtA)

Neben der Gewährung von Förderkrediten informiert die Deutsche Ausgleichsbank „vor Ort“ über öffentliche Fördermöglichkeiten. Erkundigen Sie sich bitte nach den Beratungszeiten.

Aschersleben/Staßfurt

Gesellschaft f. Wirtschaftsförderung Aschersleben-Staßfurt mbH
Zippelmarkt 11
06449 Aschersleben
Frau Kallas
Tel.: 0 34 73/80 76 70
Fax: 0 34 73/80 99 54

Augsburg

Industrie- u. Handelskammer für Augsburg und Schwaben
Stettenstraße 1-3
86150 Augsburg
Herr F. Porwol
Tel.: 08 21/31 62-392
Fax: 08 21/31 62-179

Handwerkskammer für Schwaben
Siebentischstraße 56
86150 Augsburg
Herr L. Atzenhofer
Tel.: 08 21/5 60 06-213
Fax: 08 21/5 60 06-216

Berlin-Friedenau

Deutsche Ausgleichsbank Niederlassung Berlin
Sarrazinstraße 11-15
12159 Berlin
Tel.: 030/85 08 50
Fax: 030/85 08 5-299

Bonn

Deutsche Ausgleichsbank
Kronprinzenstraße 10
53173 Bonn
Tel.: 02 28/831-30 03
Fax: 02 28/831-30 04

Chemnitz

Industrie- u. Handelskammer Südwestsachsen Chemnitz-Plauen-Zwickau
Straße der Nationen 25
09004 Chemnitz
Herr Philipp
Tel.: 03 71/69 00 640
Fax: 03 71/69 00 203

Cottbus

Investitionsbank des Landes Brandenburg „Haus der Wirtschaft“
Inselstraße 24
03046 Cottbus
Herr Krause
Tel.: 03 55/78 04 30
Fax: 03 55/78 04 329

Dessau

Wirtschaftsförderung Anhalt GmbH
Ackerstraße 6a
06842 Dessau
Herr Wetzel
Tel.: 03 40/88 25 076, 88 25 077
Fax: 03 40/88 25 083

Dresden

Bürgerschaftsbank Sachsen GmbH
Anton-Graff-Straße 2
01309 Dresden
DtA Bonn Fr. G. Pesch
Tel.: 02 28/831-25 04
Fax: 02 28/831-21 66

Eberswalde

Investitionsbank des Landes Brandenburg
Im Technologie- u. GewerbePark
Gebäude 20
16225 Eberswalde
Frau Malinowski
Tel.: 0 33 34/59 180
Fax: 0 33 34/59 189

Erfurt

Bürgerschaftsbank Thüringen
Hirschlachufer 72
99084 Erfurt
Herr Buchta
Tel.: 03 61/21 35 125
Fax: 03 61/21 35 100

Frankfurt (Oder)

Investitionsbank des Landes Brandenburg
Im Technologiepark 1
15236 Frankfurt (Oder)
Frau Jahns
Tel.: 03 35/55 71 530
Fax: 03 35/55 71 549

Gera

Handwerkskammer Ostthüringen
Handwerksstraße 5
07545 Gera
Frau Kluhe
Tel.: 03 65/82 25 111
Fax: 03 65/80 04 830

Görlitz

Industrie- u. Handelskammer Dresden Geschäftsstelle Görlitz
Postplatz 14/15
02826 Görlitz
Herr Großmann
Tel.: 0 35 81/40 71 95
Fax: 0 35 81/40 75 14

Greifswald

**Industrie- und Handelskammer zu Neubrandenburg
Zweigstelle Greifswald**
Domstraße 39a
17489 Greifswald
Frau Seidel
Tel.: 0 38 34/26 03
Fax: 0 38 34/89 7898

Halle

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Franckestraße 5
06110 Halle
Herr Enge, Frau Held
Tel.: 03 45/21 26 -269, -285
Fax: 03 45/20 29 649

Hamburg

Handelskammer Hamburg
Adolphsplatz 1
20457 Hamburg
Herr Guder, Frau Gabers
Tel.: 040/36 138-370
Fax: 040/36 138-299

Handwerkskammer Hamburg
Holstenwall 12
20355 Hamburg
Herr Hansen
Tel.: 040/35 905-206
Fax: 040/35 905-208

Heilbronn

Handwerkskammer Heilbronn
Allee 76
74072 Heilbronn
Herr Gmyrek
Tel.: 0 71 31/791-170
Fax: 0 71 31/791-200

Industrie- und Handelskammer Heilbronn
Rosenbergstraße 8
74072 Heilbronn
Herr Leykauf
Tel.: 0 71 31/96 77-174
Fax: 0 71 31/96 77-119

Kassel

Handwerkskammer Kassel
Scheidemannplatz 2
34117 Kassel
Frau Schirmer
Tel.: 05 61/78 88-154
Fax: 05 61/78 88-172

Industrie- und Handelskammer Kassel
Kurfürstenstraße 9
34117 Kassel
Herr Knoth
Tel.: 05 61/78 91-200
Fax: 05 61/78 91-290

Kiel/Schleswig-Holstein

Industrie- u. Handelskammer zu Kiel
 Lorentzendam 24
 24103 Kiel
 Herr H.-G. Billmann
 Tel.: 04 31/51 94-276
 Fax: 04 31/51 94-565

Industrie- u. Handelskammer zu Flensburg
 Heinrichstraße 24-28
 24909 Flensburg
 Herr V. Seeger
 Tel.: 04 61/8 06-132
 Fax: 04 61/8 06-232

Industrie- u. Handelskammer zu Lübeck
 Breite Str. 6-8
 23552 Lübeck
 Herr J. Scharfenberger
 Tel.: 04 51/70 85-269
 Fax: 04 51/70 85-42 69

Leipzig

Industrie- u. Handelskammer Leipzig
 Goerdelerring 5
 04109 Leipzig
 Herr Dr. Hain
 Tel.: 03 41/12 67 401
 Fax: 03 41/12 67 422

Luckenwalde

Investitionsbank des Landes Brandenburg
 Poststraße 8
 14943 Luckenwalde
 Frau Richter
 Tel.: 0 33 71/69 29 10
 Fax: 0 33 71/69 29 29

Magdeburg

Handwerkskammer Magdeburg Akademie des Handwerks
 Klausenerstraße 30
 39112 Magdeburg
 Frau Speer
 Tel.: 03 91/62 68 271
 Fax: 03 91/62 68 110

Mainz

Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz
 Wilhelm-Theodor-Römheld-Straße 22
 55130 Mainz
 Frau Hertel
 Tel.: 0 61 31/985-350
 Fax: 0 61 31/985-399

Merseburg

Amt für Wirtschafts- und Fremdenverkehrsförderung
 Domplatz 9
 06217 Merseburg
 Frau Haak, Frau Zanner,
 Herr Dr. Eichner
 Tel.: 0 34 61/40 10 25
 Fax: 0 34 61/40 10 12

Neubrandenburg

Industrie- u. Handelskammer zu Neubrandenburg
 Katharinenstraße 46
 17033 Neubrandenburg
 Frau Gaschler, Herr Schreiber
 Tel.: 03 95/55 97 301
 Fax: 03 95/55 97 513

Neuruppin

Investitionsbank des Landes Brandenburg
 Gerhard-Hauptmann-Straße 4
 16816 Neuruppin
 Herr Seidel
 Tel.: 0 33 91/45 16-0
 Fax: 0 33 91/45 16 29

Nordhausen

Industrie- und Handelskammer Erfurt Geschäftsstelle Nordhausen
 Wallrothstraße 4
 99734 Nordhausen
 Herr Rockmann
 Tel.: 0 36 31/90 82 10
 Fax: 0 36 31/90 82 15

Osnabrück-Emsland

Industrie- u. Handelskammer Osnabrück-Emsland
 Neuer Graben 38
 49074 Osnabrück
 Frau K. Telsmann
 Tel.: 05 41/35 35 13
 Fax: 05 41/35 35 12

Potsdam

Investitionsbank des Landes Brandenburg
 Steinstraße 104-106
 14480 Potsdam
 Frau Lange
 Tel.: 03 31/660-16 91
 Fax: 03 31/660-16 90

Rostock

Industrie- u. Handelskammer Rostock
 Ernst-Barlach-Straße 1-3
 18055 Rostock
 Herr Schneider
 Tel.: 03 81/33 82 01
 Fax: 03 81/33 81 09

Salzwedel

Amt für Wirtschaftsförderung
 Karl-Marx-Straße 32
 29410 Salzwedel
 Herr Baumann, Frau Triebe
 Tel.: 0 39 01/840, -412, -449
 Fax: 0 39 01/25 079

Sangerhausen

Amt für Wirtschaftsförderung und Planung
 Rudolf-Breitscheid-Straße 20-22
 06526 Sangerhausen
 Frau Sperber
 Tel.: 0 34 64/535-812
 Fax: 0 34 64/535-445

Schwerin

Industrie-u. Handelskammer zu Schwerin
 Schloßstraße 17
 19053 Schwerin
 Herr Quilitz
 Tel.: 03 85/51 03 133
 Fax: 03 85/51 03 136

Siegen

Handwerkskammer Arnsberg Betriebsberatungsstelle Olpe
 Martinstraße 10
 57462 Olpe
 Herr U. Hackler
 Tel.: 0 27 61/93 68 50
 Fax: 0 27 61/93 68 55

Industrie- u. Handelskammer Siegen
 Koblenzer Str. 121
 57072 Siegen
 Herr R. Kettler
 Tel.: 02 71/3 30 21 36
 Fax: 02 71/3 30 24 00

Stendal

Amt für Wirtschaftsförderung
 Hospitalstraße 1-2
 39576 Stendal
 Frau Bethkenhagen
 Tel.: 0 39 31/60 77 79
 Fax: 0 39 31/21 30 60

Stralsund

Industrie- u. Handelskammer Rostock Geschäftsstelle Nordvorpommern/Rügen
 Fährstraße 6a
 18439 Stralsund
 Herr Hübschmann
 Tel.: 0 38 31/26 04-0
 Fax: 0 38 31/29 72 77

Suhl

Handwerkskammer Südthüringen
 Rosa-Luxemburg-Straße 7-9
 98527 Suhl
 Herr Dr. Oske
 Tel.: 0 36 81/37 01 90
 Fax: 0 36 81/37 02 90

Industrie- und Handelskammer Suhl
 Hauptstr. 33
 98529 Suhl-Mäbendorf
 Herr Reinhard Löffler
 Tel.: 0 36 81/3 62-0
 Fax: 0 36 81/3 62 100

Ulm

Handwerkskammer Ulm
 Olgastraße 72
 89073 Ulm
 Frau Heidi Polk
 Tel.: 07 31/1 42 53 51
 Fax: 07 31/1 42 55 52

Industrie- und Handelskammer Ulm
 Olgastraße 101
 89073 Ulm
 Frau Birgit Kress
 Tel.: 07 31/17 31 60
 Fax: 07 31/17 31 73

Investitionsbanken und Förderinstitute der Bundesländer

Baden-Württemberg

Landeskreditbank Baden-Württemberg Förderbank
Friedrichstraße 24
70174 Stuttgart
Postfach 10 29 43
70025 Stuttgart
Tel.: 07 11/122-0
Fax: 07 11/122-21 12
Internet: www.l-bank.de

Bayern

Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA)
Königinstraße 17
80539 München
Postfach 22 00 06
90535 München
Tel.: 089/21 24-0
Fax: 089/21 24-2440
Internet: www.lfa.de

Berlin

Investitionsbank Berlin Abt. IB3 – Wirtschaftsförderung –
Bundesallee 210
10719 Berlin
Tel.: 030/21 25-47 47
Fax: 030/21 25-46 46
Internet: www.investitionsbank.de

Brandenburg

InvestitionsBank des Landes Brandenburg (ILB)
Steinstraße 104-106
14480 Potsdam
Tel.: 03 31/6 60-0
Fax: 03 31/6 60-12 34
Internet: www.ilb.de

Hessen

Wirtschaftsförderung Hessen Investitionsbank AG
Hessische Landesentwicklungs- und Treuhandgesellschaft (HLT)
Abraham-Lincoln-Straße 38-42
65189 Wiesbaden
Postfach 31 07
65021 Wiesbaden
Tel.: 06 11/774-0
Fax: 06 11/774 265
Internet: www.hlt.de

Mecklenburg-Vorpommern

Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern
Werkstraße 213
19061 Schwerin
Postfach 16 02 55
19092 Schwerin
Tel.: 03 85/63 63-0
Fax: 03 85/63 63-12 12
Internet: www.lfi-mv.de

Niedersachsen

Niedersächsische Landestreuhandstelle für Wirtschaftsförderung
Hamburger Allee 4
30161 Hannover
Tel.: 05 11/361-5780, -5781
-5782, -5783, -5785
oder -5786
Fax: 05 11/361-5706
Internet: www.lts-nds.de

Nordrhein-Westfalen

INVESTITIONS-BANK NRW
Zentralbereich der Westdeutschen Landesbank
Friedrichstraße 56
40217 Düsseldorf
Postfach 4 01 99
40046 Düsseldorf
Tel.: 02 11/82-609
Fax: 02 11/82-6 92 19
Internet: www.ibnrw.de

Rheinland-Pfalz

Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz GmbH (ISB)
Wilhelm-Theodor-Römheld-Straße 22
55130 Mainz
Tel.: 0 61 31/98 5-0
Fax: 0 61 31/98 5-199
Internet: www.isb-rlp.de

Saarland

Saarländische Investitionskreditbank AG (SIKB)
Johannisstraße 2
66111 Saarbrücken
Postfach 10 27 22
66027 Saarbrücken
Tel.: 06 81/30 33-0
Fax: 06 81/30 33-100
Internet: www.sikb.de

Sachsen

Sächsische Aufbaubank GmbH
Pirnaische Straße 9
01069 Dresden
Postanschrift
01054 Dresden
Tel.: 03 51/49 10-0
Fax: 03 51/49 10-40 00
Internet: www.sab.sachsen.de

Sachsen-Anhalt

Landesförderinstitut Sachsen-Anhalt
- Geschäftsbereich der Norddeutschen Girozentrale
Mitteldeutsche Landesbank -
Hamackstraße 3
39104 Magdeburg
Postfach 38 40
39013 Magdeburg
Tel.: 03 91/589-17 45
Fax: 03 91/589-17 54
Internet: www.lfi-lsa.de

Schleswig-Holstein

Investitionsbank Schleswig-Holstein
Zentralbereich der Landesbank Schleswig-Holstein Girozentrale
Fleethörn 29-31
24103 Kiel
Postfach 11 28
24100 Kiel
Tel.: 04 31/900-03
Fax: 04 31/900-33 83
Internet: www.ibank-sh.de

Thüringen

Thüringer Aufbaubank
Europaplatz 5
99091 Erfurt,
Postfach 129
99003 Erfurt
Tel.: 03 61/74 47-0
Fax: 03 61/74 47-201
Internet: tab.th/online.de

Bürgschaftsbanken

Verband der Bürgschaftsbanken

Kapuzinerstraße 8
53111 Bonn
Tel.: 02 28/9 76 88 86
Fax: 02 28/9 76 88 82
Internet: www.vdb-info.de

Berlin

**BBB Bürgschaftsbank zu
Berlin-Brandenburg GmbH**
Leibnizstraße 11-13
10625 Berlin
Tel.: 030/31 10 04-0
Fax: 030/31 10 04-55

Mecklenburg-Vorpommern

**Bürgschaftsbank Mecklenburg-
Vorpommern GmbH**
Am Grünen Tal 19
19063 Schwerin
Tel.: 03 85/39 555-0
Fax: 03 85/39 555-36

Baden-Württemberg

Bürgschaftsbank Baden-Württemberg

Werastraße 15
70182 Stuttgart
Postfach 10 07 42
70006 Stuttgart
Tel.: 07 11/16 45 6
Fax: 07 11/16 45 777
Internet: www.buergschaftsbank.de

Brandenburg

Bürgschaftsbank Brandenburg GmbH
Schwarzschildstraße 94
14480 Potsdam
Tel.: 03 31/649 63-0
Fax: 03 31/649 63-21
Internet: www.buergschaftsbank-bran-
denburg.de

Niedersachsen

**Niedersächsische Bürgschaftsbank
(NBB) GmbH**
Schiffgraben 33
30175 Hannover
Tel.: 05 11/33 70 5-0
Fax: 05 11/33 70 55

90

Bayern

Bayerische Garantiegesellschaft mbh für mittelständische Beteiligungen

Bruderstraße 7
80538 München
Tel.: 089/21 98 02
Fax: 089/21 98 25 55

Kredit-Garantiegemeinschaft des Bayerischen Handwerks GmbH

Max-Joseph-Straße 4
80333 München
Tel.: 089/54 58 57-0
Fax: 089/54 58 57-25

Kreditgarantiegemeinschaft für den Handel in Bayern GmbH

Brienner Straße 45 II
80333 München
Tel.: 089/55 11 81 37
Fax: 089/59 41 86

Kreditgarantiegemeinschaft des Hotel- und Gaststättengewerbes in Bayern GmbH

Königinstraße 17
80539 München
Tel.: 089/21 24 0
Fax: 089/21 24 24 40

Kreditgarantiegemeinschaft des Bayerischen Gartenbaues GmbH

Königinstraße 17
80539 München
Tel.: 089/21 24 0
Fax: 089/21 24 24 40

Bremen

Bürgschaftsbank des bremischen Handwerks GmbH

Ansgaritorstraße 24
28196 Bremen
Tel.: 04 21/30 50 0-39
Fax: 04 21/30 50 0-10

Bürgschaftsbank Bremen

Balgebrückstraße 3-5
28195 Bremen
Tel.: 04 21/32 12 09
Fax: 04 21/32 12 07

Hamburg

Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH

Habichtstraße 41
22305 Hamburg
Tel.: 040/61 17 00-0
Fax: 040/61 17 00 29

Hessen

Bürgschaftsbank Hessen GmbH

Bahnhofstraße 63
65185 Wiesbaden
Tel.: 06 11/15 07-0
Fax: 06 11/15 07 22

Nordrhein-Westfalen

Bürgschaftsbank Nordrhein- Westfalen GmbH

Hellersbergstraße 18
41460 Neuss
Tel.: 0 21 31/51 07-0
Fax: 0 21 31/51 07-2 22

Rheinland-Pfalz

Kredit-Garantiegemeinschaft des rheinland-pfälz. Handwerks GmbH

Am Altenhof 15
67655 Kaiserslautern
Tel.: 06 31/36 77-132
Fax: 06 31/36 77-180

Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) GmbH

Wilhelm-Theodor-Römheld-Straße 22
55130 Mainz
Tel.: 0 61 31/985-0
Fax: 0 61 31/985-399

Saarland

**Bürgerschaftsgesellschaft des
saarländischen Handwerks mbH**

Johannisstraße 2
66111 Saarbrücken
Tel.: 06 81/30 33-0
Fax: 06 81/30 33-100

**Bürgerschaftsbank Saarland GmbH
Kreditgarantiegemeinschaft für
Industrie und Handel**

Johannisstraße 2
66111 Saarbrücken
Tel.: 06 81/30 33-0
Fax: 06 81/30 33-100

Sachsen

Bürgerschaftsbank Sachsen GmbH

Anton-Graff-Straße 20
01309 Dresden
Tel.: 03 51/44 09-0
Fax: 03 51/44 09 450
Internet: www.bbs-sachsen.de

Sachsen-Anhalt

Bürgerschaftsbank Sachsen-Anhalt GmbH

Große Diesdorfer Straße 228
39108 Magdeburg
Tel.: 03 91/73 752-0
Fax: 03 91/73 752-35

Schleswig-Holstein

**Bürgerschaftsbank
Schleswig-Holstein GmbH**

Muhliusstraße 38
24103 Kiel
Tel.: 04 31/59 38-0
Fax: 04 31/59 38-160

Thüringen

Bürgerschaftsbank Thüringen GmbH

Postfach 10 14
99021 Erfurt
Hirschlachufer 72
99084 Erfurt
Tel.: 03 61/21 35-0
Fax: 03 61/21 35 100

Gemeinnützige sozialwirtschaftliche Betriebe (überregional)

**Bürgerschaftsbank für Sozial-
wirtschaft GmbH**

Brückenstraße 17
50667 Köln
Postfach 100 563
50445 Köln
Tel.: 02 21/92 16 01 0
Fax: 02 21/92 16 01 20

Länderwirtschaftsministerien und Senatsverwaltungen

92

Wirtschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg

Postfach 10 34 51
70029 Stuttgart
Theodor-Heuss-Straße 4
70174 Stuttgart
Tel.: 07 11/123-0
Fax: 07 11/123-2126
Internet: www.wm.baden-wuerttemberg.de

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie

Prinzregentenstraße 28
80538 München
Tel.: 089/2162-01
Fax: 089/2162-2760
Internet: www.stmwvt.bayern.de

Senatsverwaltung für Wirtschaft und Betriebe des Landes Berlin

Martin-Luther-Straße 105
10825 Berlin
Tel.: 030/90 13-0
Fax: 030/90 13-75 67
Internet: www.berlin.de/senwib

Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg

Heinrich-Mann-Allee 107
14473 Potsdam
Tel.: 03 31/866-0
Fax: 03 31/866-15 83
Internet: www.brandenburg.de/land/mw

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Mit- telstand und Technologie und Europa- angelegenheiten der Freien Hansestadt Bremen

Zweite Schlachtpforte 3
28195 Bremen
Tel.: 04 21/361-0
Fax: 04 21/361-87 17
Internet: www.europa-bremen.de

Wirtschaftsbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg

Alter Steinweg 4
20459 Hamburg
Tel.: 040/42 841-0
Fax: 040/42 841-16 20
Internet: www.hamburg.de

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

Kaiser-Friedrich-Ring 75
65185 Wiesbaden
Tel.: 06 11/815-0
Fax: 06 11/815-22 25
Internet: www.hessen.de/wirtschaft

Wirtschaftsministerium Mecklenburg- Vorpommern

Johann-Stelling-Straße 14
19053 Schwerin
Tel.: 03 85/588-0
Fax: 03 85/588-58 61/62
Internet: www.mvnet.de/inmv/wmin

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr

Friedrichswall 1
30159 Hannover
Tel.: 05 11/120-0
Fax: 05 11/120-57 72/57 73
Internet: www.niedersachsen.de/mw1.htm

Ministerium für Wirtschaft und Mittel- stand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen

Haroldstraße 4
40213 Düsseldorf
Tel.: 02 11/837-02
Fax: 02 11/837-2200
Internet: www.mvmtv.nrw.de

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz

Stiftsstraße 9
55116 Mainz
Tel.: 0 61 31/16-22 20
Fax: 0 61 31/16-21 74
Internet: www.mwvlw.rpl.de

Ministerium für Wirtschaft und Finanzen des Saarlandes

Am Stadtgraben 6-8
66111 Saarbrücken
Tel.: 06 81/501-00
Fax: 06 81/501-15 87
Internet: www.saarland.de

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit

Wilhelm-Buck-Straße 2
01097 Dresden
Tel.: 03 51/564-0
Fax: 03 51/564-81 89
Internet: www.sachsen.de

Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Europaangelegenheiten des Landes Sachsen-Anhalt

Wilhelm-Höpfner-Ring 4
39116 Magdeburg
Tel.: 03 91/567-01
Fax: 03 91/567-4450
Internet: www.mw.sachsen-anhalt.de

Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein

Düsternbrooker Weg 94
24105 Kiel
Tel.: 04 31/988-0
Fax: 04 31/988-47 00
Internet: www.schleswig-holstein.de

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

Max-Reger-Straße 4-8
99096 Erfurt
Tel.: 03 61/37 97-999
Fax: 03 61/37 97-990
Internet: www.thueringen.de

Index

A

Absatz 9, 13, 17,
Abschreibung **10, 11**, 26, 29, 40, **43, 68**
Ausgaben 11, 12, 40, 41, **42**

B

Beteiligungen **45**
Beteiligungsfonds Ost 44, **79**
Beteiligungsprogramme **46 ff.**
Betriebsabrechnungsbogen **29**
-ergebnis 10, **24, 26**
-leistung 8, **20**
-vergleich **19**
Bonitätsprüfung **54 ff.**, 57
Branche 6, 11 ff., 19, 43, 59
Branchenberichte 14, 78
-entwicklung 13
-information 13, **14 ff.**
-kennziffern 15
Bürgschaften 45, **47, 63**

C

Cash-flow **43, 45, 68**
Controlling 3, 4, **7 ff.**, 20, 42

D

DtA-Betriebsmitteldarlehen **46**
DtA-Existenzgründungsprogramm **46**
DtA-Technologie-Beteiligungsprogramm **47**
DtA-Umweltprogramm **47**

E

Eigenkapital 3, 4, 7, 12, **39 ff.**, 62, 67
-ausstattung **44 ff.**
-ergänzungsprogramm 44, 46, **79**
Einnahmen 11, 12, 40, **41**
Ergebnisplan 9, **10, 11**
ERP-Aufbauprogramm **46**
ERP-Beteiligungsprogramm 44, **46**
ERP-Eigenkapitalhilfe-Programm 44, **46, 48, 80**
ERP-Existenzgründungsprogramm **46**
ERP-Innovationsprogramm **47**
ERP-Regionalprogramm **46**
ERP-Umweltprogramm **47**

F

Factoring 41, 54, **58, 70**
Finanzbedarf 3 ff., 39
-kraft 7 ff.
-planung 40
Finanzierung 22, **67**
Finanzierungsbedarf 44
-möglichkeiten **43 ff.**
Finanzmanagement 5, 11, 17, **39 ff.**
Fördermittel 22, **48**
Förderprogramme **46 ff.**
Forderungen 4, 5, 41, **54 ff.**, 70
Forderungsmanagement 5, 11, **54 ff.**
Fremdkapital 39 ff.
-zinsen 10 ff.

G

Geschäftsplan 13, 29, 47
-entwicklung 13, 18, 45
Gewinn 3, 4, 5, 7, 8, **9 ff.**, 21, **24 ff.**, 39,
-erwartung **9**

H

Haftung **62 ff.**

I

Inkasso 41, 55, 58, 70
-kosten **57, 58**
-unternehmen **57**
Innovation 35, 36
-fähigkeit 36, 37
Insolvenz 3, 5, 11, 40, 54, 58, **73**
-ordnung, neue **74 ff.**
-prognose **68**
-verfahren 58, 73
Internet 15
Investitionen 7, 12, 42 ff., 67

J

Jahresüberschuss **43, 44, 68**
-ergebnis 43

K

Kapital 11, 47, 68
-ausstattung 11
-bedarf 11 ff.
-beschaffung 39
-beteiligungsgesellschaft 44
-bindung 42
-einsatz 39
-geber **39, 48**
-gewinn **40**
-struktur **40, 44, 69**
Knebelung **59**
KfW-Beteiligungsprogramm Ost **46**
KfW-Mittelstandsprogramm **46**
KfW-Risikokapitalprogramm 44
KfW-Umweltprogramm **47**
KfW/BMBF-Technologie-Beteiligungsprogramm **45, 46**
Kommunikation **49 ff.**
Konkurrenz 6, 31, 49, 53, 55
-analyse **16**
-situation 7, 8, 13
Kosten 3, 8, 9, 10, 17, 20, 22, **24 ff.**, 35,
39, 42, 48, 51, 56, 64, 66, 67, 72
-analyse 18
-arten 11, **24 ff.**, 42
-deckung 17
-entwicklung 29
-rechnung 3, 6, 8, 11, 17, 20, 21, **24 ff.**,
32, 39, 42
-stellen **24 ff.**
-träger **24, 30 ff.**
-übersicht 24
Kredit 11, **45, 58**
-bedarf 12
-geber 42 ff., **48**
-management 54, 57
-versicherung **58**
-verträge 42, 45, 60
Krise 4, 48, **72**
-management 6, 11, **65 ff.**
Kunden 7, 11, 12, 13 ff., 16, 17, 18, 22,
33, 41, **49 ff.**, 55, 58, 67, 69
-bedürfnisse 7
-orientierung 53
-service 18
-stamm 18

L

Liquidität 11, **39 ff.**
Liquiditätsengpässe 7, 45 ff.
-management 4
-plan **12**
-planung 6, 11, 42
-probleme 17, 44
-spielraum 18, 23
-übersicht 4
-unterdeckung 39, **41**

M

Mahnwesen 5, 41, 54, **56**, 71
 Management **33**, 65, **66**
 Marketing 6, 22, 23, **49**, **50**
 -management 13, **49 ff.**
 -Mix **49**
 Markt 7, 9, **13 ff.**, 24, 31, **49 ff.**, 66
 -akzeptanz 7, 8
 -anteil 7, 17
 -daten 13, **14**, 49
 -entwicklung 6, 16 ff.
 -forschung 6, 8, 9, **13 ff.**, 53
 -information 13
 Messen 15
 Mitarbeiter 18 ff., 29, 33 ff., 52 ff., 63,
 66
 -besprechungen 34
 -beteiligung **63**
 -führung **35**, **38**
 -gespräche **35**

P

Personal 7, 22, 23, 27
 -kosten 10 ff., 26, 29, 67, 69
 -management 6, 33, 34, **35 ff.**, 53, 63
 Planungsmängel 13
 Preis/e 14, **31**, 42, 49, 50
 Preisermittlung **30**
 -kalkulation **31**
 -strategie 17
 Produktivität 22 ff.
 Produkteinführung 23
 -image 23
 -qualität 18, **52**

Q

-rentabilität 32
 Profit-Center/s **21**, 37
 Qualitätsmanagement 6, **52**
 -zirkel **37**, 53

R

Rechnungswesen 4, 39, 67, 70
 Rechtsform 56, **61 ff.**
 -wechsel **61 ff.**
 Rentabilität **39 ff.**
 Risikokapital 44, 47

S

Sanierung **69 ff.**
 Steuern 10, 27, 40, 43, **62**, 68
 Steuerberater 15
 -zahlungen 42

U

Umsatz/Umsätze 4, 7, 9 ff., 18, **20 ff.**,
41 ff., 68 ff.
 -berichterstattung 18
 -entwicklung **19 ff.**, 67
 -erlöse 40
 -plan 11
 -steigerungen 54
 -volumen 17
 Umweltprogramme **47**
 Unternehmensabläufe 33
 -daten 7
 -entwicklung 17, 42
 -führung 22, 23, 43, 49, 63, 65
 -konzept 6, 17, 22 ff.
 -koordination **33**
 -organisation 22 ff.
 Unternehmergeinn **39 ff.**

V

Verlust **9 ff.**, 21, 42
 Verträge **59 ff.**
 Vertrieb 17, 22 ff., 28, 29, 33, 49, 50 ff.,
 69
 Vertriebsaufbau 23
 -konzept 17
 -kosten 27
 Vorschlagswesen, betriebliches **37**, 53

W

Werbung 17, 46, 49, 50, 51
 Wertschöpfung **40**
 Wettbewerb 22
 Wettbewerber 17, 52, 53, 66
 -profil 17
 Wettbewerbsanalyse 17
 -unterlagen 17
 -vorsprünge 17,
 Wirtschaftlichkeit 7

Z

Zahlungsunfähigkeit 40, 55 ff.
 Zielgruppe/n **16**, 17, 23
 Zuschreibungen **43**, 68

Bestellcoupon

An das
Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin

Bestelladresse:
Postfach 30 02 65, 53182 Bonn
Bestellungen per Fax:
0228/42 23-462

Bestellmöglichkeiten
im Internet: www.bmwi.de

Name/Vorname _____

Straße/Hausnummer _____

PLZ/Ort _____

Telefonnummer für evtl. Rückfragen _____

Abweichende Versandanschrift _____

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Wirtschaftliche Förderung –
Hilfe für Investitionen
und Innovationen | <input type="checkbox"/> GründerZeiten | <input type="checkbox"/> Nr. 19 „EURO“ |
| <input type="checkbox"/> Starthilfe
Der erfolgreiche Schritt in die
Selbständigkeit | <input type="checkbox"/> Nr. 3: „Forschung und
Entwicklung“ | <input type="checkbox"/> Nr. 20 „Marketing“ |
| <input type="checkbox"/> Arbeitsheft „Früherkennung
von Chancen und Risiken“ | <input type="checkbox"/> Nr. 4: „Franchising“ | <input type="checkbox"/> Nr. 21 „Risikokapital“ |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensnachfolge
Der richtige Zeitpunkt –
Optimale Nachfolgeplanung | <input type="checkbox"/> Nr. 5/6: „Umweltschutz“ | <input type="checkbox"/> Nr. 22 „Krisenmanage-
ment“ |
| <input type="checkbox"/> Frauen unternehmen was –
Tipps für Existenzgründerinnen | <input type="checkbox"/> Nr. 7/8: „Gründungs-
finanzierung“ | <input type="checkbox"/> Nr. 23 „Controlling“ |
| <input type="checkbox"/> CD-ROM „Softwarepaket
für Gründer und junge
Unternehmen“ | <input type="checkbox"/> Nr. 9/10: „Export“ | <input type="checkbox"/> Nr. 24 „Versicherungen für
Selbständige“ |
| <input type="checkbox"/> Übersicht aller derzeitig
verfügbaren Publikationen
des BMWi (Broschüren,
Dokumentationen, Studien, etc.) | <input type="checkbox"/> Nr. 11: „Kooperationen“ | <input type="checkbox"/> Nr. 25 „Kostenrechnung“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 12: „Hochschulabsol-
venten als Existenz-
gründer“ | <input type="checkbox"/> Nr. 26 „Brancheninforma-
tionen“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 13: „Leasing“ | <input type="checkbox"/> Nr. 27 „Sicherheiten und
Bürgschaften“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 14: „Aus Fehlern
lernen“ | <input type="checkbox"/> Nr. 28 „Preisgestaltung“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 15: „Personal-
management“ | <input type="checkbox"/> Nr. 29 „Internet“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 16: „Existenzgründung
aus der
Arbeitslosigkeit“ | <input type="checkbox"/> Nr. 30 „Aus- und
Weiterbildung“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 17: „Gründungs-
konzept“ | <input type="checkbox"/> Nr. 31 „Liquidität“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 18 „Forderungs-
management“ | <input type="checkbox"/> Nr. 32 „Beratung“ |
| | | <input type="checkbox"/> Nr. 33 „Rechtsformen“ |
| | | <input type="checkbox"/> Nr. 34 „Ein weiteres Feld!
Thema: Steuern“ |
| | | <input type="checkbox"/> Nr. 35 „Recht und Verträge“ |

Zufrieden? Ihre Meinung ist uns wichtig!

Fragebogen bitte senden an:

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin

oder senden per FAX

0 30/20 14-52 08

1. Wie gefällt Ihnen die Broschüre „Junge Unternehmen“ des BMWi?

sehr gut gut weniger gut gar nicht

2. Hat Ihnen die Broschüre weitergeholfen?

sehr gut gut weniger gut gar nicht

3. Wie beurteilen Sie folgende Teilaspekte?

Informationsgehalt: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Themenauswahl: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Übersichtlichkeit: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Praxisnähe: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Adressverzeichnis: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Checklisten: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Das würde ich mir anders wünschen:

4. Noch ein paar Fragen zu Ihrer Person

Ich bin Unternehmer/in, Freiberufler/in Existenzgründer/in
 Unternehmensnachfolger/in Berater/in
 Kammer, Verband sonstige

Vielen Dank fürs Mitmachen!

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
wünscht Ihnen für Ihr Unternehmen viel Erfolg.



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.