

# Existenzgründung im IT-Bereich

Dargestellt an der Gründung eines Dienstleistungsunternehmens

von

Marco Piroth, B. Sc. Inf.  
Dorfstrasse 21, 63863 Eschau-Hobbach

Fachbereich Informatik  
University of Applied Sciences – FH Darmstadt

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science in Informatik

Referent: Prof. Dr. Günter Turetschek

Korreferent: Prof. Dr. Johannes Arz

Eschau-Hobbach, 5. Januar 2004

# Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Marco Piroth, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln erstellt habe. Ich habe keine anderen, als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen genutzt.

Eschau-Hobbach, 5. Januar 2004

Marco Piroth

# Danksagungen/ Widmungen

An dieser Stelle bedanke ich mich bei allen, die mich während der Erstellung dieser Arbeit unterstützten.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Günter Turetschek und Herrn Prof. Dr. Johannes Arz, welche die Herausforderung auf sich nahmen, eine – von der Thematik her – für einen Informatik-Fachbereich nicht ganz alltägliche Master Thesis in optimaler Weise zu betreuen.

Herr Prof. Dr. Günter Turetschek zeichnete sich vor allem durch vorbildliches Engagement, ständige konstruktive Kritik und strategische Steuerung dieser Arbeit aus und erhöhte damit in ganz entscheidendem Maße deren Qualität.

Für Fragen meinerseits hatte außerdem auch Herr Prof. Dr. Johannes Arz jederzeit ein offenes Ohr. Er gab mir immer wieder Anregungen und Tipps an die Hand, die für mich sehr wichtige Hilfestellungen darstellten.

Wenn ein Informatiker ein solches Thema behandelt, befindet er sich naturgemäß auf dünnem Eis. Deshalb danke ich noch folgenden Personen und Organisationen für die fachliche Unterstützung in den angegebenen Bereichen:

Herrn Rainer Hofmann (Deutsche Vermögensberatung) und Herrn Roland Gerlach (VICTORIA Versicherungs-Gesellschaften): Versicherungen, Herrn Martin Lang (staatl. gepr. Betriebswirt und Handelsfachwirt) und Herrn Frank Miltenberger (Student der BWL, Friedrich Alexander Universität Nürnberg): allgemeine BWL-Themen, Herrn Horst Staudter (Steuerberater): Steuern, Herrn Martin Lang: Marketing, IHK Darmstadt und HWK Aschaffenburg: allgemeine und spezielle Rechtsfragen, Frau Karin A. Becker (Dipl. Gesundheits-Ref. und Mental Trainerin DTMT): Korrektur der Rechtschreibung und Formulierung.

Ich widme dieses Werk allen Menschen in Deutschland, die den Mut aufbringen, sich eine selbständige Existenz aufzubauen und die Besonnenheit besitzen, der Gründung eine fundierte Planung vorausgehen zu lassen.

Eschau-Hobbach, 5. Januar 2004

Marco Piroth

# Abstract

Marco Piroth

Existenzgründung im IT-Bereich  
Dargestellt an der Gründung eines Dienstleistungsunternehmens

Diese Arbeit stellt den Prozess der Existenzgründung in Deutschland im Allgemeinen dar und arbeitet dabei die Spezifika, die bei einer Existenzgründung im IT-Bereich auftreten, heraus.

Ziel dieser Arbeit ist es, dem interessierten Gründer eine Art „Leitfaden“ an die Hand zu geben, um ihn in seinem Vorhaben zu unterstützen.

Dabei wird sowohl auf die Orientierungs- als auch auf die Planungs- und Realisierungsphasen eingegangen.

Es werden unverzichtbare Eigenschaften der erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeit, Methoden zur Ideen- und Entscheidungsfindung sowie Instrumente zur Erstellung einer Zieldefinition vorgestellt.

Weiterhin sind rechtliche Rahmenbedingungen dargestellt und der Planungsprozess detailliert veranschaulicht. Dabei steht die Geschäftsplanung in Form des Businessplans im Mittelpunkt. Die integrierte Planung der Finanzen und des Marketings sowie Techniken der Marktanalyse werden verdeutlicht und IT-spezifische Besonderheiten herausgearbeitet.

Abschließend werden die entscheidenden Schritte zur Realisierung des Vorhabens erläutert und letzte gewinnbringende Tipps gegeben.

Als durchgängiges Beispiel dient ein IT-Dienstleistungsunternehmen, das unter Beachtung der in dieser Abhandlung vorgestellten Methoden gegründet und aufgebaut wurde.

Der Anhang dieser Thesis beinhaltet den kompletten Businessplan des vorgestellten Beispielunternehmens sowie nützliche Dokumentvorlagen und Planungsergebnisse für eine Verwaltungssoftware, welche die Organisation unterstützt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>i</b>
<b>Danksagungen/ Widmungen</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract</b>	<b>iii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>ix</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>x</b>
<b>I. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>II. Orientierung</b>	<b>5</b>
<b>1. Die Orientierungsphase</b>	<b>6</b>
1.1. Die Unternehmerpersönlichkeit . . . . .	6
1.1.1. Ursachen des Misserfolgs . . . . .	6
1.1.2. Gründe für den Erfolg . . . . .	11
1.1.3. Die Erfolgsgarantie . . . . .	12
1.2. Selbständigkeit contra Arbeitnehmerschaft . . . . .	13
1.3. Staatliche Rahmenbedingungen – das Gewerberecht . . . . .	15
1.3.1. Gewerbe oder freiberufliche Tätigkeit? . . . . .	15
1.3.2. Gewerbebefreiheit . . . . .	16
1.3.3. Überwachungsbedürftige Gewerbe . . . . .	16
1.3.4. Erlaubnispflichtige Gewerbe . . . . .	17
<b>2. Die Idee</b>	<b>18</b>
<b>3. Der Entschluss</b>	<b>20</b>
3.1. Entschlossen oder nicht? . . . . .	20
3.2. Die Familie sollte mitentscheiden . . . . .	20
3.3. Weitere Beratung . . . . .	20
<b>4. Das Ziel</b>	<b>23</b>
4.1. Die Zieldefinition . . . . .	23
4.2. Der Text und das Bild . . . . .	23
4.3. Der Zeitrahmen . . . . .	24

<b>III. Planung</b>	<b>25</b>
<b>5. Die Geschäftsplanung im Allgemeinen</b>	<b>26</b>
<b>6. Die Rechtsform</b>	<b>28</b>
6.1. Gewerbe oder freiberufliche Tätigkeit? . . . . .	28
6.2. Freiberufliche Tätigkeit . . . . .	28
6.3. Gewerbe . . . . .	29
6.4. Die einzelnen Rechtsformen . . . . .	30
6.5. Fragenkatalog: die richtige Rechtsform . . . . .	31
6.6. Ich-AG – die Rechtsform, die keine ist... . . . . .	32
6.7. IT-typische Rechtsformen . . . . .	32
6.8. Die Rechtsform des Unternehmens it-is . . . . .	33
<b>7. Steuern</b>	<b>34</b>
7.1. Steuerberatung . . . . .	34
7.2. Die wichtigsten Steuerarten . . . . .	35
7.2.1. Einkommensteuer . . . . .	35
7.2.2. Körperschaftsteuer . . . . .	35
7.2.3. Gewerbesteuer . . . . .	36
7.2.4. Umsatzsteuer . . . . .	36
7.2.5. Kirchensteuer . . . . .	36
7.2.6. Lohnsteuer . . . . .	36
7.3. Steuern im IT-Bereich . . . . .	36
7.4. Steuermanagement der it-is GbR . . . . .	37
<b>8. Versicherungen</b>	<b>38</b>
8.1. Betriebliche Versicherungen . . . . .	38
8.2. Private Versicherungen . . . . .	39
8.3. Versicherungsschutz von IT-Unternehmen . . . . .	40
8.4. Absicherung bei it-is . . . . .	40
<b>9. Der Gesellschaftsvertrag</b>	<b>41</b>
9.1. Regelungen für die einzelnen Rechtsformen . . . . .	41
9.2. Mindestanforderungen . . . . .	41
9.3. Besonderheiten im IT-Bereich . . . . .	42
9.4. Der Gesellschaftsvertrag der it-is GbR . . . . .	42
<b>10. Der Businessplan</b>	<b>43</b>
10.1. Zweck eines Businessplans . . . . .	43
10.2. Muster für den Businessplan . . . . .	43
10.2.1. Unternehmenskonzept nach Friedrich von Collrepp [8] . . . . .	44
10.2.2. Unternehmenskonzept – Vorschlag des BMWA [73] . . . . .	45
10.2.3. Business-Plan-Muster der IHK Darmstadt [42] . . . . .	46
10.3. Vorgehensweise zur Erstellung . . . . .	47
10.4. Checkliste: Was gehört in den Businessplan [12] . . . . .	47
10.5. Anmerkung zu Businessplänen im IT-Bereich . . . . .	49
10.6. Konzepterstellung bei it-is . . . . .	50

<b>11. Finanzplanung &amp; Finanzierung</b>	<b>51</b>
11.1. Basiswissen Finanzplanung . . . . .	51
11.2. Die Teilpläne . . . . .	52
11.3. Das Planungssystem . . . . .	53
11.3.1. Das System . . . . .	53
11.3.2. Musterpläne – Kapitalbedarfsplanung . . . . .	53
11.3.3. Musterpläne – Erfolgsplanung . . . . .	61
11.3.4. Musterpläne – Liquiditätsplanung . . . . .	63
11.3.5. Musterpläne – Finanzierungsplanung . . . . .	64
11.3.6. Entwicklungsszenarien . . . . .	67
11.4. Besondere Kennzeichen der IT-bezogenen Finanzplanung . . . . .	68
11.5. Die Finanzplanung des Unternehmens it-is GbR . . . . .	68
<b>12. Marktanalyse</b>	<b>69</b>
12.1. Zweck der Marktanalyse . . . . .	69
12.2. Durchführung der Marktanalyse . . . . .	69
12.3. Informationsquellen . . . . .	70
12.4. Marktanalyse im IT-Bereich . . . . .	71
12.5. Die Marktanalyse bei it-is . . . . .	71
12.6. Hilfsmittel und Tipps für die Marktanalyse . . . . .	71
<b>13. Marketing</b>	<b>73</b>
13.1. Was ist Marketing? . . . . .	73
13.2. Konventionelles Marketing . . . . .	74
13.2.1. Informationsbeschaffung . . . . .	75
13.2.2. Produktpolitik . . . . .	75
13.2.3. Kontrahierungspolitik . . . . .	76
13.2.4. Distributionspolitik . . . . .	77
13.2.5. Kommunikationspolitik . . . . .	77
13.3. Das Marketingkonzept . . . . .	78
13.4. „Die Alternative: Guerilla-Marketing“ nach Jay Conrad Levinson . . . . .	81
13.4.1. Was ist Guerilla-Marketing? . . . . .	81
13.4.2. Der Marketingplan . . . . .	82
13.4.3. Die Marketing-Instrumente . . . . .	83
13.5. Besonderheiten des Marketings im IT-Bereich . . . . .	84
13.6. Das Marketing der it-is GbR . . . . .	84
<b>IV. Realisierung</b>	<b>85</b>
<b>14. Investitionen und Maßnahmen zur Herstellung der Leistungsbereitschaft</b>	<b>86</b>
14.1. Firmenname und Firmenlogo . . . . .	86
14.2. Geschäftsbriefe und Verträge . . . . .	86
14.2.1. Geschäftsbriefe . . . . .	86
14.2.2. Verträge . . . . .	87
14.3. Betriebseinrichtung . . . . .	89
14.4. Vorausgehende Maßnahmen der it-is GbR . . . . .	90

## Inhaltsverzeichnis

<b>15. Organisation</b>	<b>92</b>
15.1. Terminmanagement . . . . .	92
15.1.1. Stationäres Terminmanagement . . . . .	92
15.1.2. Mobiles Terminmanagement . . . . .	92
15.2. Verwaltungssoftware . . . . .	93
15.3. Organisation bei it-is . . . . .	94
<b>16. Betriebseröffnung und -führung</b>	<b>96</b>
16.1. Betriebseröffnung . . . . .	96
16.2. Das Betriebliche Rechnungswesen . . . . .	96
16.3. Das Personalwesen . . . . .	96
16.4. „Schlusswort“ zur Betriebsführung . . . . .	97
<b>V. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>98</b>
<b>VI. Anhang</b>	<b>102</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>103</b>
<b>Glossar</b>	<b>110</b>
<b>Businessplan der it-is GbR</b>	<b>113</b>
Existenzgründer . . . . .	113
Geschäftsidee . . . . .	113
Zukunftsaussichten . . . . .	114
Unternehmen . . . . .	114
Organisation . . . . .	114
Finanzplanung . . . . .	115
Zeitplan . . . . .	115
Ergänzende Unterlagen . . . . .	115
Zusammenfassung . . . . .	115
Anlage I - Marketingplan . . . . .	116
Anlage II - Mitbewerber . . . . .	119
Anlage III - Kapitalbedarfsplanung . . . . .	120
Anlage IV - Erfolgsplanung . . . . .	125
Anlage V - Liquiditätsplanung . . . . .	127
Anlage VI - Finanzierungsplanung . . . . .	128
Anlage VII - Gesellschaftsvertrag . . . . .	130
<b>Dokumentvorlagen der it-is GbR</b>	<b>134</b>
Geschäftsbrief . . . . .	134
Werkvertrag: Beispiel Software-Entwicklung . . . . .	135
<b>Internet-Auftritt der it-is GbR</b>	<b>137</b>
<b>Auftragsverwaltungssoftware – ein Beispiel im praktischen Einsatz</b>	<b>138</b>
ERM-Darstellung . . . . .	138
Screenshots der Bildschirmmasken . . . . .	138

*Inhaltsverzeichnis*

<b>Verwaltungssoftware der it-is GbR</b>	<b>144</b>
Das Use Case Diagramm . . . . .	144
Textuelle Beschreibung . . . . .	144
Das UML-Klassendiagramm . . . . .	144
<b>Index</b>	<b>149</b>

# Abbildungsverzeichnis

5.1. Inhalte der Planung . . . . .	27
11.1. Das Finanzplanungssystem . . . . .	53
13.1. Preislage: Qualität-Preis-Relation (aus [24]) . . . . .	77
15.1. Auftragsverwaltungssoftware: Anwendungsfalldiagramm . . . . .	94
15.2. Auftragsverwaltungssoftware: Klassendiagramm . . . . .	95
.1. Blanko-Geschäftsbrief der it-is GbR . . . . .	134
.2. Werkvertrag: Beispiel Anschreiben Software-Entwicklung . . . . .	135
.3. Werkvertrag: Beispiel Vertrag Software-Entwicklung . . . . .	136
.4. Internet-Auftritt der it-is GbR . . . . .	137
.5. Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: ERM . . . . .	139
.6. Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Das Hauptmenü . . . . .	140
.7. Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Stammdaten ändern . . . . .	141
.8. Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Kundendaten ändern . . . . .	141
.9. Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Auftrag – Verkauf . . . . .	142
.10. Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Auftrag – Dienstleistung . . . . .	142
.11. Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Die Anschreibenverwaltung . . . . .	143
.12. Verwaltungssoftware der it-is GbR: Teil 1 . . . . .	145
.13. Verwaltungssoftware der it-is GbR: Teil 2 . . . . .	146
.14. Verwaltungssoftware der it-is GbR: Teil 3 . . . . .	147
.15. Verwaltungssoftware der it-is GbR: Teil 4 . . . . .	148

# Tabellenverzeichnis

3.1. Beratungsstellen & Kosten . . . . .	21
6.1. Fragenkatalog: die richtige Rechtsform . . . . .	32
12.1. Analysetabelle: Mitbewerber . . . . .	72
13.1. Verkäufer- und Käufermarkt im Vergleich . . . . .	73
13.2. Kommunikationsinstrumente (aus [23]) . . . . .	78
13.3. Besonderheiten spezifischer Marketingkonzepte . . . . .	79
13.4. Vergleich: konventionelles - und Guerilla-Marketing . . . . .	82

Teil I.  
Einleitung

Die Zahl der Unternehmensneugründungen in der Bundesrepublik Deutschland lag im Jahre 2002 bei 723.333 [34].

Die Gründe, die für eine berufliche Selbständigkeit sprechen, sind vielfältig. Dazu zählt nicht nur der Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung, sondern auch der Traum von finanzieller Freiheit.

In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit, erscheint zudem vielen der Weg in die berufliche Selbständigkeit als die einzig verbleibende Alternative zum sozialen Abstieg. Nicht nur die direkt von der Erwerbsuntätigkeit Betroffenen, sondern auch Arbeitnehmer, die einer drohenden Erwerbslosigkeit ins Auge sehen, entscheiden sich häufig für eine selbständige Existenzgründung.

Die eigentliche Gründung ist schnell vollzogen, doch der Weg zu einem *stabilen* Unternehmen ist voller Herausforderungen. Nicht selten endet dieser „süße“ Traum – der Traum von Unabhängigkeit, Freiheit, Selbstverwirklichung und vom „großen Geld“ – tragisch. In 2002 entfallen in Deutschland auf 723.333 Gewerbeanmeldungen 645.690 Gewerbeabmeldungen – davon 37.579 durch Insolvenz [35]. Bis Oktober 2003 stieg die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen um weitere 6.0 Prozent [36]. Tendenz weiter steigend.

Meist werden als Ursachen des Scheiterns äußere Einflüsse, wie z.B. die schlechte Konjunktur usw. genannt.

Dass dem selten so ist, stellt das Hamburger Abendblatt [37] in Bezug auf eine Studie der Unternehmensberatung Wieselhuber & Partner fest. In dieser Studie wird belegt, dass „96 Prozent aller Pleiten bei Mittelständlern“ auf „Fehler der Führungskräfte“ zurückgehen!!!

Dieses Ergebnis zeigt, dass äußere Einflüsse – die vom Unternehmen selbst kaum korrigiert werden können – weit weniger stark auf den Gründungserfolg einwirken, als der Gründer selbst.

*„Was ist also von angehenden Unternehmern zu tun, um ihr Vorhaben zum Erfolg zu führen?“*

Da sich vorliegende Arbeit primär mit der Unternehmensgründung im IT-Bereich beschäftigt, stellt sich außerdem die Frage:

*„Inwieweit unterscheidet sich eine Existenzgründung im IT-Bereich von der Gründung in einem anderen Sektor?“*

Diese Fragen sollen in der vorliegende Arbeit untersucht und geklärt werden.

Sie ist somit als eine Art Leitfaden oder „Starter Kit“ für noch unerfahrene Existenzgründer zu verstehen. Ziel ist es also, dem angehenden Unternehmer ein Paket an die Hand zu geben, das genau die Methoden und Werkzeuge enthält, die dieser benötigt, um die Prioritäten richtig zu setzen und die Wahrscheinlichkeit eines nachhaltigen Erfolgs zu erhöhen.

Zu diesem Zweck ist diese Thesis so aufgebaut, dass der gesamte Gründungsprozess so umfassend – und an den wichtigen Stellen so tiefgreifend – wie unter den zu beachtenden

Rahmenbedingungen möglich, dargestellt wird.

Es werden die drei primären Phasen der Existenzgründung – *Orientierung*, *Planung* und *Realisierung* – in gebotener Ausführlichkeit behandelt, wobei auf die entscheidenden Themen näher eingegangen wird und gleichzeitig sekundäre Punkte nur grob skizziert werden.

In der *Orientierungsphase*, die gleich im zweiten Teil dieser Arbeit beschrieben wird, geht es darum, dem potentiellen Existenzgründer die Entscheidung für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit zu erleichtern. Es werden Eigenschaften vorgestellt, welche die erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit besitzen sollte, um die bevorstehenden Herausforderungen zu meistern und Vor- und Nachteile des Unternehmersdaseins erläutert.

Weiterhin werden Methoden zur Ideen- und Entscheidungsfindung und Instrumente, die der Zieldefinition dienen, behandelt.

Ist schließlich die Entscheidung zu Gunsten der beruflichen Selbständigkeit ausgefallen, geht es in die zweite Phase. Diese Phase, in der die *Planung* des Unternehmens vorgenommen wird, stellt sich meist im Nachhinein als diejenige heraus, welche langfristig über Erfolg und Misserfolg entscheidet.

In dieser Phase werden die meisten Fehler gemacht – und die teuersten. Man sieht hier eine deutliche Analogie zum Software-Entwicklungsprozess.

In diesem Teil wird zuerst der Planungsprozess als Übersicht dargestellt und es wird auf die Rahmenbedingungen eingegangen. Diese können, was die Rechtsform und den Gesellschaftsvertrag betrifft, relativ stark beeinflusst werden und sind daher etwas detaillierter dargestellt. Weiterhin werden die Themen Steuern und Versicherungen in soweit angeschnitten, dass ein Überblick vermittelt werden kann.

Der Businessplan des Unternehmens ist das Ergebnis des eigentlichen Planungsprozesses. Das den Businessplan einführende Kapitel beinhaltet verschiedene Ansätze bezüglich des Aufbaus von Geschäftsplanungen. Anschließend werden die wichtigsten Teile des Businessplans – Planung der Finanzen und des Marketings und der Prozess der Marktanalyse – etwas ausführlicher behandelt.

In der letzten Phase der Existenzgründung wird nun das Vorhaben *realisiert*. Dazu sind bestimmte Investitionen und Maßnahmen zur Herstellung der Leistungsbereitschaft notwendig. Diese werden im vierten Teil dieser Abhandlung vorgestellt. Des Weiteren wird auf Methoden zur Organisation des Betriebes und schließlich auf die Eröffnung und Führung des Unternehmens eingegangen.

Der letzte Teil beinhaltet zusammenfassende Ergebnisse und einen Ausblick.

Abgerundet wird diese Arbeit durch anhängende Dokument-Vorlagen, welche im Unternehmensalltag obligatorisch sind, den kompletten Businessplan eines Musterunternehmens und verschiedene Planungs- und Realisierungsansätze unternehmerischer Software.

Die in der Theorie dargestellten Methoden und Konzepte werden im Verlaufe dieser Thesis durch das Beispielunternehmen „it-is GbR“ praktisch demonstriert. Dieses Unternehmen wurde – unter Beachtung der vorgestellten Methoden und Konzepte – im Verlaufe dieses Abschlussprojekts real gegründet und aufgebaut.

Die it-is GbR (im Weiteren meist nur noch als „it-is“ bezeichnet) wurde am 01.04.2003 von den beiden Betriebsinformatikern Andreas Lang und Mathias Oberstedt in Bessenbach bei Aschaffenburg gegründet. Beide waren in der Ausbildung zum Betriebsinformatiker (HWK) in der Handwerkskammer für Unterfranken – Außenstelle Aschaffenburg – Schüler des Autors. Der Autor begleitet seitdem die komplette Unternehmensgründung,

-führung und den Aufbau zu einem marktfähigen Unternehmen sowohl strategisch als auch operativ.

it-is steht übrigens für „Information Technologie – Integrated Services“. Diese Bezeichnung soll andeuten, dass es sich hier um einen Komplettdienstleister handelt. Das Angebotsspektrum des Unternehmens umfasst Beratung, Verkauf, Installation und Konfiguration von Hard- und Software, Planung, Montage, Aufbau, Wartung und Reparatur von PC-Systemen und Netzwerken und Entwicklung von Individualsoftware. Darüber hinaus werden verschiedene Zusatzangebote offeriert.

Auch it-is entstand aus einer eher technischen Idee heraus: „Wir wollen Haushalten unserer Region, die noch keinen DSL-Zugang besitzen, die Installation von Satellitenempfangsanlagen und entsprechender Zusatzhardware anbieten, um DSL via Satellit zu ermöglichen“. Damit wollten die Gründer *nebenher* etwas Geld hinzu verdienen. Beide besaßen zu diesem Zeitpunkt noch keinerlei unternehmerische Erfahrungen und auch fachlich herrschte noch etwas Unsicherheit. Also unterbreiteten sie das Vorhaben ihrem Dozenten (dem Autoren dieser Arbeit). Da sie die Frage, ob es ihr Ziel sei, die angestrebte Nebentätigkeit langfristig zu ihrem Hauptberuf auszubauen, bejahten, bot der Autor umfassende Hilfe und Beratung an. Die einzige Bedingung lautete, dass das Vorhaben zuerst vernünftig durchgeplant wird.

Die beiden Gründer willigten ein.

Zunächst waren beide noch der festen Überzeugung, die „Planung“ bestehe darin, etwas Werbung zu machen und sich um technische Details der anzubietenden Produkte zu kümmern. Dass dies ein Fehlschluss war, verdeutlichte der Autor seinen „Schützlingen“ recht schnell.

Nach anfänglichen „Verständnisschwierigkeiten“ von Seiten der it-is-Geschäftsführung, beugte man sich dann doch irgendwann den Anweisungen des Beraters.

Mittlerweile haben beide den Sinn und Zweck fundierter Geschäftsplanung verstanden und reifen langsam zu „richtigen“ Unternehmern heran.

Die persönliche Motivation des Autors, genau dieses Thema für seine Abschlussarbeit zu wählen, liegt hauptsächlich darin begründet, dass er selbst vor einigen Jahren ein Unternehmen gründete und – aufgrund mangelnden Wissens und fehlender Planung – scheiterte, aber inzwischen – in einem zweiten Versuch und ausgerüstet mit bitterer Erfahrung – eine Existenz erfolgreich aufbauen konnte – diesmal unter Anwendung der in dieser Thesis vorgestellten Inhalte.

Daher möchte der Autor dem geneigten und gründungsinteressierten Leser natürlich auch helfen, „einstige Anfängerfehler des Autors“ nicht ebenfalls zu begehen.

Eine abschließende Bemerkung bezüglich der Anredeform:

Im Verlaufe dieser Schrift wird fast ausschließlich die männliche Anrede benutzt. Diese Form ist für den Autor leichter umzusetzen, als die – politisch korrektere – Form der Benutzung des Binnen-I. Natürlich sollten sich auch weibliche Leser aufgefordert fühlen weiterzulesen (noch dazu, weil Frauen, wie später noch näher dargestellt wird, teilweise einfach die besseren Unternehmer sind).

Teil II.  
Orientierung

# 1. Die Orientierungsphase

## 1.1. Die Unternehmerpersönlichkeit

*„Egal, wie es in Dir aussieht – versuche immer, wie ein Sieger zu wirken. Auch wenn Du hinten liegst, solltest Du unbeirrt Selbstbeherrschung und Selbstvertrauen ausstrahlen, denn das kann den kleinen geistigen Unterschied bedeuten, der den Sieg bringt.“*

Arthur Ashe [38]

Dieses Kapitel wurde bewusst als das erste des Hauptteils gewählt. Bevor man sich selbständig macht, sollte man genau prüfen, ob einem der im nachfolgenden beschriebene Mensch (von sich selbst her) eher vertraut oder eher befremdlich vorkommt. Sollte letzteres der Fall sein, dann sollte man sich entweder nicht weiter mit dem Thema Unternehmensgründung auseinandersetzen, oder an sich arbeiten.

Warum? Ganz einfach: die meisten Unternehmen scheitern an der Persönlichkeit des Gründers (im folgenden wird vom „Gründer“ auch bei einer Unternehmensübernahme oder einer Geschäftsnachfolge gesprochen). Diese Aussage soll keinen Vorwurf an diejenigen darstellen, die es nicht geschafft haben, sondern vielmehr einen Hinweis darauf geben, dass verschiedene Menschen für verschiedene Dinge gut – bzw. weniger gut – geeignet sind.

Dass die Persönlichkeit des Unternehmers von entscheidender Bedeutung für das eigentliche Unternehmen ist, beweisen auch zahlreiche Studien. Da sie den Unternehmer aber nicht wirklich weiterbringen, sondern nur die *Bedeutung* der Persönlichkeit betonen, wird hier nicht näher auf sie eingegangen. Es seien nur einige Quellen genannt, die da z.B. sind: [15], [39] und [76].

Eine gute Analogie zum Thema bietet die Sportart Basketball. Eine Voraussetzung oder Eigenschaft, die jemandem hilft, ein erfolgreicher Basketballer zu werden, ist die Körpergröße. Man sieht beispielsweise im Fernsehen fast ausschließlich „Hünen“, die in den oberen Ligen spielen. Dennoch gibt es vereinzelt auch etwas kleinere, sehr erfolgreiche Basketballspieler. Daraus lässt sich ableiten, dass es eine wichtige Eigenschaft von Basketballern ist, möglichst groß zu sein, dass aber auch vereinzelt etwas kleinere Basketballspieler Erfolg haben können. Diese Eigenschaft ist also keine Grundvoraussetzung, aber sehr hilfreich.

So verhält es sich auch mit den im folgenden vorgestellten Eigenschaften, die man als Unternehmer haben – bzw. nicht haben – sollte. Wer diese Eigenschaften besitzt, hat gute Chancen, als Selbständiger erfolgreich zu sein. Wer sie nicht besitzt, tut sich eher schwer, kann es aber dennoch irgendwie schaffen (sollte aber an sich arbeiten).

### 1.1.1. Ursachen des Misserfolgs

Napoleon Hill beschreibt in seinem Buch „Denke nach und werde reich“ [1] 30 Ursachen des Misserfolgs. Davon ein kleiner Auszug der wichtigsten:

## 1. Die Orientierungsphase

1. Mangelnde Intelligenz
2. Ungenaue Zielsetzung
3. Mangelnder Ehrgeiz
4. Ungenügende Schulbildung
5. Mangel an Selbstdisziplin
6. Aufschieberitis
7. Mangelnde Ausdauer
8. Mangelnde Entschlussfreudigkeit
9. Wahl eines ungeeigneten Partners
10. Verzettlung
11. Verschwendungssucht
12. Mangelnde Begeisterungsfähigkeit
13. Engstirnigkeit
14. Vorsätzliche Unehrllichkeit
15. Mangel an Kapital

Diese Liste sollte noch um die Punkte

- Angst
- Mangelnde Freude an der auszuführenden Tätigkeit

ergänzt werden.

Die vorgestellten Eigenschaften werden nun näher erläutert:

**Mangelnde Intelligenz** Natürlich kann man niemanden als „dumm“ bezeichnen. Jeder besitzt auf seine Art und Weise Intelligenz. Dennoch gibt es tatsächlich Menschen, denen es schwer fällt, gute Ideen zu haben oder sich über längere Zeit auf eine Sache genügend zu konzentrieren. Dieser Punkt wurde aus [1] wörtlich übernommen. Besser könnte man diesen Sachverhalt vielleicht mit „Mangel an Kreativität und Konzentrationsfähigkeit“ ausdrücken.

Diesen Mangel kann man nur schwerlich abstellen. „Gehirn, denke jetzt endlich nach...!“, funktioniert einfach nicht. Aber dennoch gibt es hier einen Ausweg: ein Bündnis mit klugen Köpfen. Man bildet einfach ein sog. Expertennetzwerk [2], so kann man sich ergänzen. Der Unternehmer ist die treibende Kraft und sein Expertennetzwerk liefert ihm die guten Ideen.

**Ungenaue Zielsetzung** Die Zielsetzung wird in Kapitel 4 auf Seite 23 noch genauer dargestellt.

**Mangelnder Ehrgeiz** Wenn es jemandem gleichgültig ist, ob er seinem Ziel näher und im Leben voran kommt, so kann er niemals die Energie aufbringen, die manchmal nötig ist, um zu gewinnen. Ja gewinnen. Man kann im Leben eben nur gewinnen oder verlieren (auch wenn man das nicht immer so verbissen sehen sollte). Es geht aber darum, Probleme bei der Selbständigkeit „zu lösen“. Das heißt manchmal auch, alle nur möglichen Kräfte zu mobilisieren, um eine Aufgabe zu meistern.

**Ungenügende Schulbildung** Sie kann sowohl Defizite in der Fach- als auch der Allgemeinbildung nach sich ziehen. Diese „schlechte Eigenschaft“ ist allerdings diejenige, die sich am schnellsten aus der Welt schaffen lässt. Sollte der angehende Gründer daran leiden, dann kann er beispielsweise allgemeinbildende bzw. fachspezifische Seminare besuchen, anspruchsvolle Zeitungen lesen und sich mittels Fachliteratur auf seinem Gebiet weiterbilden.

## 1. Die Orientierungsphase

**Mangel an Selbstdisziplin** „Selbstbeherrschung ist die Fähigkeit, alle unerwünschten Eigenschaften entweder abzulegen oder ständig unter Kontrolle zu halten“[1]. Diese so wichtige Eigenschaft fehlt leider vielen Menschen. Die Kunst, sich dem eigenen Willen unterzuordnen ist gerade für (angehende) Unternehmer enorm wichtig. Auch daran kann man arbeiten.

**Aufschieberitis** Ach – der Existenzgründer wartet auf „den richtigen Augenblick“? Dann wird er wohl auch noch morgen – und für alle Zeiten darauf warten. Es gibt diesen Augenblick nicht – oder doch? Eigentlich schon. Genau *jetzt* ist der richtige Augenblick, um das zu tun, was getan werden muss. Hätte Dr. Christiaan Banard auf den „richtigen Augenblick“ gewartet, wären bis jetzt viele viele Menschen gestorben, die dank einer Herztransplantation überlebt haben.

Der richtige Augenblick ist immer *jetzt*.

**Mangelnde Ausdauer** So, man hat jetzt endlich etwas begonnen – etwas Vielversprechendes. Kann man es auch zu Ende bringen? Die Eigenschaft Ausdauer ist ein Segen, den man entweder hat – oder sich aneignen muss. Auch Ausdauer kann man lernen. Wie? Ganz einfach, indem man sie praktiziert. „Niemals aufgeben“ sollte natürlich nicht die Parole sein. Wenn es Zeit ist, wenn sich etwas nicht mehr lohnt, dann sollte man es lassen. Aber erst dann. Wenn der Jungunternehmer beim ersten Fehlschlag die berühmte Flinte ins Korn wirft, dann erreicht er nie etwas. Man stößt im Leben häufig auf heftigen Widerstand. Na und? Ein guter Unternehmer macht trotzdem weiter. Oft ist es sogar so, dass, wenn er diesen Widerstand durch seine Ausdauer überwunden hat, er unmittelbar vor dem Ziel steht. Er denkt, er erreiche das Ziel niemals, weil sich da ein großes Problem vor ihm auftut und das Ziel noch so weit entfernt ist. Warum auch immer – er macht weiter und überwindet schließlich das Hindernis. Jetzt kann es durchaus sein, dass etwas Wunderbares passiert. Er hat das Problem hinter sich und das Ziel auf einmal ganz nah vor sich. Hätte es sich wirklich gelohnt, wegen des Hindernisses kurz vor dem Ziel (das ja noch viel weiter weg erschien) aufzugeben?

**Mangelnde Entschlussfreudigkeit** Sieger treffen Entscheidungen spontan! Nicht zu lange überlegen – nicht endlos analysieren. Natürlich kann eine gründliche Analyse der Sachlage vor Schäden bewahren. Aber man kann es mit dem Analysieren auch übertreiben. Männer denken mit dem Kopf, Frauen denken meist „aus dem Bauch heraus“ – und das mit Erfolg. Entscheidungen aus dem Bauch heraus sind meist die richtigen, da sie aus dem Unterbewusstsein kommen. Das Unterbewusstsein weiß einfach alles – und das sogar noch besser, als unser doch so eingeschränktes Bewusstsein. Deshalb sind Frauen manchmal einfach die besseren Unternehmer und Entscheidungsträger (im Vergleich zu den „ewig analysierenden und kopflastigen“ Männern).

Mehr über dieses spannende Thema kann man nachlesen in [3] und [4].

**Wahl eines ungeeigneten Partners** Keine Angst – an was der Leser jetzt denkt, dafür sind Eheberater zuständig. Es geht hier um die Wahl des *Geschäftspartners*. Man hüte sich vor Menschen, die es mit Recht und Gesetz „nicht so genau“ nehmen. Es fängt an mit illegalen Raubkopien. Wenn Sätze fallen, wie: „Das ist doch nur eine Sicherungskopie eines Kumpels“, dann sollte es an der Zeit sein, sich andere Geschäftspartner zu suchen. Oder der Satz „Brauchen Sie eine Rechnung?“ – *NATÜRLICH!!!*. So fängt es nämlich an. Niemand sollte hier von Kavaliersdelikten sprechen. Es ist Betrug – eine Straftat, und

## 1. Die Orientierungsphase

noch dazu äußerst unmoralisch. Mit Menschen, die o.g. Sätze ernst meinen, sollte man keine geschäftliche Partnerschaft eingehen.

Ach, noch etwas. Der Mensch ist ein Produkt seiner Erziehung. Das ist nichts neues. Natürlich wird ein Mensch nicht nur von seinen Eltern und Lehrern in seiner Kindheit erzogen. Wir alle erziehen uns ständig gegenseitig – egal welchen Alters wir sind. Das heißt: die Umgebung (die Menschen dieser Umgebung) erzieht die in ihr lebenden Menschen. Daher sollte man sich nur mit Menschen umgeben, die einen guten Einfluss auf einen selbst ausüben. Wer sich mit Verbrechern umgibt, wird bald selbst zu einem erzogen sein, wer viel mit aufrichtigen, erfolgreichen Menschen zu tun hat, wird selbst erfolgreicher werden....

Natürlich sollte man auch darauf achten, dass beide Geschäftspartner möglichst die gleiche Einstellung zu Arbeit und Geschäft mitbringen. Eine große Streitquelle ist es nämlich, wenn einer dem anderen vorwirft, er würde das Geschäft nicht ernst genug nehmen usw..

**Verzettlung** Wer überall mitmischen will, kann sich auf nichts so richtig konzentrieren. Gute Unternehmer grenzen ihr Fachgebiet soweit ein, dass sie auch wirklich den Überblick behalten. Natürlich sollte man sich nicht nur auf ein Bein stützen. Mehrere Standbeine (oder Tätigkeitsfelder) zu haben garantiert eine gewisse Sicherheit. Aber, wie gesagt, der Überblick sollte vorhanden sein und bleiben.

**Verschwendungssucht** Wenn gleich alle Einnahmen wieder ausgegeben werden, ist das eigentlich kein Problem. Ok, der Unternehmensinhaber kann dann vielleicht Nachts nicht mehr so ruhig schlafen, wenn sich ihm eine gute Gelegenheit bietet nicht zugreifen, da er ja keine finanziellen Reserven aufgebaut hat, aber irgendwas ist ja immer. Spaß beiseite, man sollte sich zur Angewohnheit machen, einen gewissen Teil, den man erwirtschaftet, auf die hohe Kante zu legen (Anmerkung: dieser Begriff kommt übrigens aus dem Mittelalter. Die Gästebetten in einem Schloss hatten eine Kante am Kopfende, ganz oben, auf denen der Gast seine Wertgegenstände legen konnte). Das bringt auf jeden Fall mal eine gewisse Sicherheit.

**Mangelnde Begeisterungsfähigkeit** Man muss sich und andere für die eigenen Ideen und Ziele begeistern können. Der Gründer sollte ein mitreisender Mensch sein – oder werden – um gute Geschäfte machen zu können. Wer arbeitet schließlich gerne mit einem langweiligen Skeptiker zusammen?

**Engstirnigkeit** Menschen, die ständig skeptisch, besserwisserisch und voller Vorurteile sind, vollbringen selten große, „neuartige“ Leistungen. Ist diese Entstirnigkeit beim Jungunternehmer vorhanden, so sollte er sie möglichst schnell ablegen und anfangen, täglich seinen Horizont zu erweitern, zum Beispiel durch Gespräche, Weiterbildung, Vorträge usw..

**Vorsätzliche Unehrlichkeit** ...ist nicht nur moralisch sehr verwerflich, sondern auch in praktischer Hinsicht eine große Gefahr für den Gründer. Eine kleine Notlüge, unter dem Zwang der Umstände ausgesprochen, bedeutet noch nicht gleich den Niedergang allen Seins. Sie könnte aber der Anfang sein. Natürlich ist es manchmal besser, „die Wahrheit etwas zu beschönigen“, zum Beispiel, um einen geliebten Menschen nicht zu verletzen. Aber in geschäftlichen Belangen ist die Wahrheit immer die bessere Alternative.

## 1. Die Orientierungsphase

*„You can fool all the people some of the time,  
and some of the people all the time,  
but you cannot fool all the people all the time.“*

Abraham Lincoln [40]

Selbst die beste Lüge wird irgendwann aufgedeckt und die Wahrheit kommt ans Licht. Das kann nicht nur das private, sondern auch das geschäftliche Ansehen des Lügners langfristig ruinieren. Nicht selten werden große Lügen sogar mit Gefängnis bestraft (in diesem Fall sollte man vielleicht nicht einmal von Strafe, sondern eher von einer „erzieherischen Maßnahme“ sprechen).

**Mangel an Kapital** Wer macht denn den Anfängerfehler, sich auf riskante Unternehmen einzulassen, ohne ein finanzielles Polster zu besitzen? – Viele. Doch muss man bedenken, dass mal ein finanzieller Rückschlag kommen kann, oder, dass man das berüchtigte „Lehrgeld“ bezahlen muss. Auch wenn der Start relativ problemlos war, kann auf den Unternehmer unter Umständen mal eine längere Durststrecke zukommen. Deshalb sollte man sich vor der Gründung etwas „Kleingeld“ beiseite legen, so, dass man auch ohne Einnahmen mindestens 3 Monate überleben kann.

**Angst** *„Ist Gott für uns, wer mag gegen uns sein? ...“* [69]. Angst ist die Charaktereigenschaft, die einem Existenzgründer am schwersten zu schaffen macht. Die Angst, es „nicht zu schaffen“, die Angst vor Armut (durch Fehler, die das Geschäft schädigen) und – vielleicht die größte Angst – die Angst davor, „was die Leute sagen“. Gerade letztere ist das wohl größte Hemmnis für junge Unternehmer. „Wenn ich es doch nicht schaffe, dann lachen alle über mich, ich kann mich dann nirgends mehr sehen lassen...“.

Dabei sollte man eines nie vergessen: „Mitleid bekommt man geschenkt, Neid muss man sich verdienen!“. Das bedeutet, man sollte versuchen sich folgendes genau zu überlegen: Der eigene beste Freund würde sich selbständig machen. Er würde es nach einigen Monaten aufgeben und sich wie ein Versager fühlen. Was würde man selbst von ihm denken? – Vermutlich würde man trotzdem sehr große Achtung vor ihm haben, denn, er hat es wenigstens versucht!!! Müsste der Freund also Angst vor dem haben, was man von ihm denken könnte, wenn er es nicht schafft? Natürlich nicht.

Menschen, die es ehrlich und gut mit einem meinen (und das sollten eigentlich alle tun!), würden einem nie Versagen oder ähnliches vorwerfen, wenn das Gründungsvorhaben fehlschlägt. Sie würden dem Gründer helfen.

Was ist aber mit den Spöttern gemäß dem Motto: „Ich hab’ ja immer gewusst, dass Du das nicht kannst. Du hast halt nicht das Zeug dazu. Hättest Du mich vorher gefragt, hätte ich Dir gleich sagen können, dass das nichts wird...“. Diese Menschen sollte man bedauern. Was da spricht, ist ganz einfach der Neid. Diese Menschen sind auf den Jungunternehmer neidisch, weil er etwas versucht hat, was diese sich nie trauen würden. Also: man vergesse getrost die Meinungen und Kritiken „der Leute“, sondern höre lieber auf wirklich gut gemeinte Tipps von Menschen, denen man am Herzen liegt und die nicht neidisch sind, sondern einem den Erfolg gönnen.

Noch einmal (weil’s wirklich wichtig ist): Der Gründer darf keine Angst vor den Meinungen seiner Umgebung haben, wenn seine Existenzgründung nicht so verläuft, wie geplant. Er hat es schließlich probiert – und den Vorwurf, er hätte es nicht versucht, kann ihm dann im Leben niemand mehr machen.

## 1. Die Orientierungsphase

**Mangelnde Freude an der auszuführenden Tätigkeit** Dieser Punkt sollte wirklich keiner näheren Erläuterung bedürfen. Schließlich kann ein Mensch nur in den Dingen wirklich Großes leisten, die er gerne macht. Man denke nie daran, wie viel Geld man mit einer Tätigkeit verdienen *könnte*, die keinen Spaß bereitet. Man kann mit Sicherheit mehr Geld mit einer Tätigkeit erwirtschaften, die vielleicht stark von Mitbewerbern überlaufen ist, in der man aber – weil es einem so viel bedeutet – der Beste wird.

### 1.1.2. Gründe für den Erfolg

Nun sind einige Gründe für Misserfolg bekannt. Napoleon Hill gibt aber in [1] auch gute Gründe *für* den Erfolg an (von denen hier die wichtigsten aufgegriffen werden):

1. Das Verlangen
2. Glaube, Suggestion und Unterbewusstsein
3. Fachkenntnisse
4. Phantasie
5. Organisierte Planung
6. Die Ausdauer

**Das Verlangen** Am Anfang steht ein Traum. Daraus entwickelt sich *wirkliches Verlangen*, den Traum in die Realität umzusetzen. Es ist das Verlangen, das uns vorantreibt. Viele Menschen machen den Fehler und träumen immer weiter. Aber erst, wenn man seinen Wunsch zu wirklichem Verlangen ausbaut, kann man auch die nötige Energie aufbringen, seinen Traum zu verwirklichen.

Man mache also nicht den Fehler und sage sich selbst dauernd: „Vielleicht kann ich ja irgendwann..., irgendwann bietet sich vielleicht eine Gelegenheit...“. Der angehende Selbstständige muss versuchen, seinen Traum in das unbändige Verlangen umzuwandeln, sein Ziel zu erreichen – und zwar sofort.

**Glaube, Suggestion und Unterbewusstsein** „*Der Glaube versetzt Berge*“ [70]. Wenn ein Mensch zwar ein starkes Verlangen hat, sich eine selbständige Existenz aufzubauen, aber nicht wirklich daran glaubt, dass er es auch schaffen wird, dann sollte er seine Energie nicht weiter verschwenden. Er muss an den Erfolg *glauben*. Natürlich wird jeder ständig von schlechten Suggestionen seiner Umgebung entmutigt. Man muss also lernen – möglichst oft (besser: immer, aber das gelingt den wenigsten) – positiv zu denken. Nicht blauäugig. Sondern realistisch, aber positiv und optimistisch. Dadurch kann das eigene Unterbewusstsein (das übrigens seinen Sitz einerseits im Kleinhirn und andererseits auch im Solarplexus hat) positiv beeinflusst werden und einen auf seine Ziele hin lenken.

Nun ist es kein Anspruch dieser Arbeit, ein Esoterik-Buch zu sein – obwohl das vielleicht auch kein Fehler wäre, denn immerhin braucht der Existenzgründer jede nur erdenkliche Hilfe, die er bekommen kann. Es geht vielmehr darum, dass positives Denken und Autosuggestion das Leben erleichtern. Warum sollte man darauf verzichten, nur, weil sich dieses Wissen noch nicht in unserer westlichen Welt etabliert hat?

**Fachkenntnisse** Ohne diese geht nichts. Wenn der Gründer nicht über das entsprechende Know-How verfügt, das er braucht, um sein Unternehmen erfolgreich zu gründen und aufzubauen, dann gibt es generell zwei Möglichkeiten. Entweder er eignet sich das nötige

## 1. Die Orientierungsphase

Wissen selbst an – durch Bücher oder Kurse – oder er arbeitet mit Fachleuten zusammen, die zwar das Fachwissen, aber nicht das unternehmerische Denken besitzen. Dies gilt natürlich auch umgekehrt. Wenn der Gründer ein Experte auf dem Gebiet ist, aber geschäftlich wenig Talent besitzt, ist es unumgänglich, sich einen Partner zu suchen, der eben diese Lücke füllt.

Gerade der letzte Punkt ist von überragender Bedeutung! Die meisten Start-Ups gingen irgendwann den „Bach runter“, weil sie von Fach- und nicht von Geschäftsleuten geführt wurden.

**Phantasie** Einfallslosigkeit gibt's genug auf der Welt. Unternehmer müssen Ihre Phantasie gebrauchen. Viele große Persönlichkeiten sind nur dahin gekommen, wo sie jetzt stehen, weil sie sich ihrer Phantasie bedienten. Niemand glaubte an Thomas Alva Edison, der versuchte, ein Gerät zu bauen, mit dem man die menschliche Stimme aufnehmen und wiedergeben kann. Er aber folgte seiner Phantasie, genauso, wie Henry Ford, Konrad Zuse, Albert Einstein....

**Organisierte Planung** „*Sie trugen seltsame Gewänder und irrten planlos umher...*“ (unbekannter Verfasser). Wohl die wenigsten Menschen planen gerne. Man sieht das als Zeitverschwendung an. Lieber gleich was arbeiten und „Geld verdienen“. Wie wichtig aber eine gründliche und organisierte Planung ist, zeigt uns auch immer wieder die Zahl der jährlichen Insolvenzen in Deutschland (im Jahre 2002: ca. 37.579 – siehe [41]). Viele Unternehmen wären vielleicht gar nicht erst entstanden, wenn sich die Jungunternehmer vorher mal Gedanken gemacht hätten und angefangen hätten zu planen. Sie wären vielleicht auf die (wesentlich preisgünstigere) Idee gekommen, dass sich ihr Geschäft nicht tragen kann. Stattdessen sprangen viele einfach ins kalte Wasser und wunderten sich, dass sie untergingen. Das sollte dem „modernen Existenzgründer“ erspart bleiben. Deshalb: das wohl wichtigste, nachdem er sich wirklich entschlossen hat, selbständig zu werden, ist der Businessplan (siehe Kapitel 10 auf Seite 43). Dieser kann nicht ernst genug genommen werden.

**Die Ausdauer** Ausdauer ist die Kunst, „niemals“ aufzugeben, solange jedenfalls nicht, wie etwas noch Sinn macht. Sie lässt uns unsere Ziele verwirklichen, unsere Träume – auch und insbesondere nach einem starken Rückschlag – Realität werden zu lassen. Etwas anfangen, das kann jeder. Aber etwas – auch in Problemsituationen – fortzuführen, das können nur die wenigsten Menschen. Dies ist vielleicht auch der Grund, warum es so wenige Existenzgründer schließlich wirklich schaffen.

Es muss dem Unternehmer klar sein, dass er häufig lange finanzielle Durststrecken, bürokratische Hürden und eventuell auch private Rückschläge erleben kann. Gerade der Start – bzw. die ersten drei Jahre (Erfahrungswert) – ist der härteste Abschnitt. Wer da keine Ausdauer mitbringt, wirft die Flinte vielleicht einen kleinen Moment vor dem „Durchbruch“ ins Korn – und alles war umsonst.

### 1.1.3. Die Erfolgsgarantie

... gibt es natürlich nie. Genauso, wie es nie eine Garantie für ein Scheitern gibt. Die oben aufgeführten Punkte sollten als „Erfahrungswerte“ oder als „Richtwerte“ angesehen werden. Vielleicht verstößt ein Firmengründer gegen viele der Erfolgs-Merkmale und schafft es trotzdem. Doch die Erfahrung zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit dann sehr gering ist.

## 1. Die Orientierungsphase

Wenn der Gründer große Defizite bei sich feststellt, dann sollte er auf jeden Fall an sich arbeiten.

Nach Dr. Ph. G. Zimbardo [5] sind ca. 40 Prozent aller erwachsenen Menschen schüchtern. Schüchternheit ist einer Art Angst und damit einer der großen Risikofaktoren für Selbständige. Ein gutes Buch zur Selbsthilfe in einem solchen Fall ist beispielsweise das von H. Fensterheim [6].

Der Unternehmer darf sich auch nicht davor scheuen, den Weg zum Psychotherapeuten anzutreten. Die Meinung: „Wer eine Therapie macht, ist doch bek....“, ist veraltet (Stand: tiefstes Mittelalter) und zeugt von mangelnder Intelligenz des Meinungsinhabers. Intelligente Menschen erkennen, wenn sie eine Schwäche haben und lassen sich helfen. Nur „dumme“ Menschen sind zu stolz, sich helfen zu lassen und nehmen damit Konsequenzen auf sich, die vielleicht ihr ganzes Leben negativ beeinflussen und zu vermeiden gewesen wären.

Also: Wenn der Mensch ein Problem hat (und als Existenzgründer wird er am Anfang viele haben), dann sollte er sich helfen lassen und es als Bereicherung oder Verbesserung seiner – ohnehin schon tollen Persönlichkeit – ansehen.

### 1.2. Selbständigkeit contra Arbeitnehmerschaft

Sowohl für Schüler und Studenten – nach ihrem Abschluss – als auch für angestellte Arbeitnehmer ist es eine schwierige Entscheidung: „Mache ich mich selbständig – oder nicht?“. Immerhin beeinflusst eine Unternehmensgründung und -führung das gesamte weitere Leben. Nicht nur das Berufs- sondern auch das Privatleben werden nach dem „Absprung in die Selbständigkeit“ ganz anders aussehen. Darüber muss man sich im Klaren sein.

Ein ganz wichtiger Punkt: *Spielt der Ehepartner, bzw. die ganze Familie mit?* Nicht selten zog eine Existenzgründung auch eine Scheidung vom Ehepartner mit sich. Der Unternehmer hat einen anderen Tagesablauf, andere Sorgen und häufig – gerade zu Beginn seines Unternehmersdaseins – weniger Zeit und Geld, als der Arbeitnehmer. Wenn man da keinen verständnisvollen Lebensgefährten hat, kann es durchaus zum Bruch kommen. Diese Tatsache sollte man sich bewusst machen.

Auch Freundschaften können da auf der Strecke bleiben. Die lieben Freunde verstehen oft nicht, warum der Jungunternehmer am Samstag Abend keine Zeit für Parties hat (Anmerkung: so kann man natürlich auch herausfinden, welche seine *wirklichen* Freunde sind).

Natürlich hat eine Selbständigkeit auch enorme Vorteile. Man kann sich beispielsweise seine Zeit frei einteilen, selbst über sein (berufliches und finanzielles) Leben bestimmen und im Privatleben vielleicht ganz neue Qualitäten erreichen.

Im folgenden werden ein paar Vorteile beider Lebensarten aufgelistet. Die Vorteile der einen Kategorie sind gleichzeitig die Nachteile der anderen. Diese Auflistung sollte einen kleinen Einblick in die Pro's und Contra's der Selbständigkeit und des Arbeitnehmersdaseins gewähren. Der Existenzgründer sollte sich aber seine eigene – nach Möglichkeit priorisierte – Aufstellung machen.

#### Vorteile einer Festanstellung

- Man muss sich nicht um die Auftragsbeschaffung kümmern
- Geregeltes Einkommen und weniger Ausgaben

## 1. Die Orientierungsphase

- Geregelte Arbeitszeit

### Vorteile der Selbständigkeit

- Man ist sein eigener Chef
- Die Zeit kann flexibel eingeteilt werden
- Gute Leistung kann sich finanziell auszahlen
- Der Erfolg liegt in der eigenen Hand

Oben genannte Punkte werden jetzt näher erläutert.

### Vorteile einer Festanstellung:

**Man muss sich nicht um die Auftragsbeschaffung kümmern** Man ist die Fachfrau oder der Fachmann auf seinem Gebiet. Unternehmensführung und Auftragsbeschaffung (was durchaus ein hartes Geschäft ist), erledigen andere. Irgendwie hat man immer Arbeit – zumindest, wenn die dafür zuständigen Abteilungen die ihrige gut machen.

**Geregeltes Einkommen und weniger Ausgaben** Der Arbeitnehmer kann finanziell planen, weiß er doch, dass am Monatsende ein bestimmter Geldbetrag auf sein Konto ein-geht. Auch wenn es seinem Unternehmen vielleicht im Augenblick nicht so gut geht, so kann er dennoch davon ausgehen, dass sein Gehalt weiterhin fließt. Und wenn diese Geld-quelle irgendwann einmal doch versiegen sollte, so wird der nun Arbeitssuchende vom Arbeitsamt unterstützt.

Auch die Ausgaben halten sich bei Arbeitnehmern in Grenzen. Die Arbeitsmittel und -materialien werden ihm bereitgestellt. Er muss sich also nicht um die Beschaffung küm-mern. In größeren Unternehmen gibt es auch soziale Einrichtungen, wie Betriebsrente usw. und der Arbeitgeber muss Teile der Sozialabgaben des Arbeitnehmers mittragen. Ein klarer Vorteil des abhängig Beschäftigten.

**Geregelte Arbeitszeit** Man kann planen, denn man weiß genau, wann man arbeiten „muss“ (oder darf) und wann nicht. Man kann seinen Urlaub – in der Regel verbindlich – planen und dann auch genießen. Wenn der Arbeitnehmer mit seiner Familie oder Freun-den etwas ausmacht, dann können diese davon ausgehen, dass das auch klappt.

### Vorteile der Selbständigkeit:

**Man ist sein eigener Chef** Niemand sagt einem, was man zu tun und zu lassen hat. Man kann flexibel agieren und reagieren. Wenn das Geschäft mal nicht mehr so gut läuft, kann man sich auf andere Dinge spezialisieren, seinen Kunden anderes anbieten. Auch das Mobbing – was in abhängigen Beschäftigungen heute leider weit verbreitet ist – kann bei der Selbständigkeit nicht auftreten (außer durch den Geschäftspartner, aber den kann man sich ja vorher gründlich aussuchen).

## 1. Die Orientierungsphase

**Die Zeit kann flexibel eingeteilt werden** „So, heute wird gefeiert und morgen schlaf' ich mal wieder richtig aus“. Dies ist ein Satz, mit dem sich Selbständige (meist Sonntags abends) den Neid Ihrer angestellten Freunde einhandeln. Als sein eigener Chef kann er natürlich auch seine Arbeitszeiten flexibel gestalten. Nachteil: er kann nicht einfach Feierabend machen, wenn ein Auftrag fertig werden muss und es gibt keine Gewerkschaft, die ihm die 35-Stunden-Woche garantiert.

**Gute Leistung kann sich finanziell auszahlen** Ein weiterer Antrieb, der einen angestellten Arbeitnehmer zur Selbständigkeit wechseln lässt, ist das Geld. Wenn das Geschäft gut läuft, kann sich der Unternehmer vieles leisten. Hier gibt es keine Verdienstgrenzen. Dies ist im wahrsten Sinne des Wortes die Belohnung für harte, ausdauernde Arbeit.

**Der Erfolg liegt in der eigenen Hand** Viele wirklich gute Arbeitskräfte verlieren Jahr für Jahr ihre Stellung. Warum? Nein, nicht weil sie schlecht gearbeitet haben, oder weil die Konjunktur mies ist, sondern, weil das Unternehmen zu wenige Aufträge einholen konnte. Der Grund liegt leider allzu oft darin, dass die Marketing- und Management-Abteilungen ihre Arbeit einfach nicht so gut machen, wie sie es sollten. Das soll keine Beschuldigung gegenüber solchen Abteilungen allgemein sein, aber auch hier zeigt die Vergangenheit immer wieder, wie einst große und stolze Weltkonzerne ihren Niedergang wegen des schlechten Managements fanden. Ein Beispiel hat der Autor am eigenen Leibe erfahren: AEG.

Oft kann man anschließend hören, die Produkte wären weit besser, als die der Mitbewerber gewesen usw.. Aber, wenn die Vermarktung und das Management nicht stimmen, dann hilft alles nichts mehr.

Hier geht es dem Selbständigen in gewisser Weise besser, denn es liegt in seiner Hand, was er aus seinem Unternehmen macht. Er ist nicht – wie die abhängig Beschäftigten – auf die Künste von anderen Abteilungen angewiesen und kann doch nie eingreifen, wenn's „offensichtlich“ falsch läuft. Nein, er nimmt von der Gründung an das Heft selbst in die Hand und gestaltet den kompletten Werdegang seines Unternehmens eigenständig.

### 1.3. Staatliche Rahmenbedingungen – das Gewerberecht

Rechtliche Sicherheit lässt Menschen ruhiger schlafen. Glücklicherweise stellt das deutsche Recht seinen Unternehmern eine Reihe von Möglichkeiten bereit, ihrer Berufung nachzugehen und es schützt gleichzeitig die Interessen der Allgemeinheit. Dieser Abschnitt behandelt kurz die grundlegenden rechtlichen Aspekte der Selbständigkeit in Deutschland. Die vorgestellten gesetzlichen Regelungen werden dabei auch etwas näher erläutert. Für den Existenzgründer sind hier vor allem die Punkte 1.3.3 auf der nächsten Seite und 1.3.4 auf Seite 17 zu beachten.

#### 1.3.1. Gewerbe oder freiberufliche Tätigkeit?

Gewissen Tätigkeiten können in Deutschland als sog. freie Berufe ausgeführt werden. Auf dieses Thema wird in Kapitel 6 auf Seite 28 noch näher eingegangen.

### 1.3.2. Gewerbefreiheit

In Deutschland wird (fast) alles durch Gesetze geregelt. Auch für die Gewerbefreiheit, das heißt, das Recht eines Bundesbürgers, ein Gewerbe zu betreiben, gibt es eine Regelung. Zuständig ist die Gewerbeordnung und hier der Paragraph 1, Absatz 1 (oder kürzer: GewO §1 Abs.1):

„GEWO § 1 Grundsatz der Gewerbefreiheit:

(1) Der Betrieb eines Gewerbes ist jedermann gestattet, soweit nicht durch dieses Gesetz Ausnahmen oder Beschränkungen vorgeschrieben oder zugelassen sind.“

GewO §1 Abs.1 [61]

Dieses Gesetz sagt eigentlich nichts anderes aus, als, dass jedermann in Deutschland ein Gewerbe betreiben darf, soweit dieses spezielle Gewerbe nicht durch dieses Gesetz eingeschränkt wird. Beschränkte Gewerbe sind z.B. diejenigen, „welche auf den Zoll-, Steuer- und Postgesetzen beruhen“ [62]. Bei IT-Gewerben ist das eher weniger der Fall. Weitere Paragraphen regeln Gewerbe, die ebenfalls mit IT nichts zu tun haben. In §11 wird angegeben, welche Daten die zuständige öffentliche Stelle vom Unternehmer wie speichern darf (Datenschutz) und §12 regelt schließlich, dass das Gewerbe während eines Insolvenzverfahrens nicht untersagt werden darf.

Den nächsten interessanten Paragraphen findet man im Grundgesetz, Artikel 12, Absatz 1:

„Artikel 12 [Berufsfreiheit]:

(1) Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen. Die Berufsausübung kann durch Gesetz oder auf Grund eines Gesetzes geregelt werden.“

GG Art.12 Abs1 [63]

Mit diesem Artikel wird das Recht auf Berufsfreiheit, Eröffnung und Betrieb eines Gewerbes garantiert. Daneben regelt das Grundgesetz noch die Freiheit des Marktzutritts eines Gewerbebetriebes, die Organisationsfreiheit, Freiheit der Betriebsführung und die Freiheit der marktmäßigen Betätigung (es ist zwar traurig, dass man das per Gesetz garantieren muss, aber auch gut zu wissen, dass es in Deutschland vom Grundgesetz garantiert wird).

Des Weiteren verlangt der Staat vom Existenzgründer – mit Ausnahme der im folgenden beschriebenen „erlaubnispflichtigen Gewerbe“ – keinerlei Fachkenntnisse! Auch das garantiert der Grundsatz der Gewerbefreiheit. Trotzdem sollte man sich gut überlegen, ob man den Traum vom eigenen Gewerbe durch mangelnde Fachkenntnisse zum Trauma machen möchte, denn die sachkundige „Konkurrenz“ (mittlerweile spricht man übrigens nicht mehr von *Konkurrenz*, sondern von *Mitbewerbern*) kann einen dann relativ schnell wieder auf den Boden der Tatsachen zurückholen.

### 1.3.3. Überwachungsbedürftige Gewerbe

Die Gewerbe, die überwachungsbedürftig sind, werden in der Gewerbeordnung im Paragraphen 38 geregelt [64].

## 1. Die Orientierungsphase

„§ 38 Überwachungsbedürftige Gewerbe:

(1) Bei den Gewerbezeigen 1. An- und Verkauf von a) hochwertigen Konsumgütern, insbesondere Unterhaltungselektronik, Computern, optischen Erzeugnissen, Fotoapparaten, Videokameras, Teppichen, Pelz- und Lederbekleidung,...hat die zuständige Behörde unverzüglich nach Erstattung der Gewerbebeanmeldung oder der Gewerbeummeldung nach § 14 die Zuverlässigkeit des Gewerbetreibenden zu überprüfen. Zu diesem Zweck hat der Gewerbetreibende unverzüglich ein Führungszeugnis nach § 30 Abs. 5 Bundeszentralregistergesetz und eine Auskunft aus dem Gewerbezentralregister nach § 150 Abs. 5 zur Vorlage bei der Behörde zu beantragen. Kommt er dieser Verpflichtung nicht nach, hat die Behörde diese Auskünfte von Amts wegen einzuholen.“

GewO §38 [64]

Für ein IT-Unternehmen gilt also: wenn es mit Computern (und anderen IT-Geräten) handelt, muss der Unternehmer ein polizeiliches Führungszeugnis und einen Auszug aus dem Gewerbezentralregister bei der zuständigen Gemeinde beantragen. Diese beiden Dokumente werden von selbiger dann an die entsprechenden Stellen weitergeleitet.

### 1.3.4. Erlaubnispflichtige Gewerbe

Der Wohlstand des deutschen Volkes wird unter anderem durch die hohen Qualitätsstandards in unserem Lande garantiert. Das ist auch gut so. Deshalb hat die Regierung „eine Liste“ (in Wirklichkeit sind es mehrere Listen) von Tätigkeiten aufgestellt, die erlaubnispflichtig sind. Es handelt sich um Tätigkeiten, bei denen ein besonderes Schutzbedürfnis der Öffentlichkeit vorliegt.

Beispiele sind die Herstellung von Arzneimitteln, der Waffenhandel und das Gaststättengewerbe.

Im Bereich IT sind Gewerbe erlaubnispflichtig, wenn sie als Handwerk oder freiberufliche Tätigkeit ausgeübt werden.

**Handwerk** Handwerkliche Tätigkeiten darf ein Betrieb nur ausführen, wenn der Inhaber in der Handwerksrolle eingetragen ist. Dazu wird in der Regel der Meisterbrief oder ein Studium in Ingenieurwissenschaften vorausgesetzt. Auch hier gibt es natürlich Ausnahmen. Auskunft gibt die Handwerksordnung [65]. Wenn sich die auszuübende Tätigkeit in Anlage A befindet, muss man sich vorher in die Handwerksrolle eintragen lassen. Sollte sie sich in Anlage B befinden, braucht man das nicht. Da die Handwerksordnung von Zeit zu Zeit (an europäisches Recht) angepasst wird, kann man hier keine verbindlichen Angaben machen. Der Unternehmer sollte den Sachverhalt bei Bedarf in [65] selbst prüfen. Auf alle Fälle sollte man sich vor der Gewerbeanzeige mit der Handwerks- oder Industrie und Handelskammer seines Bezirkes in Verbindung setzen, um abzuklären, ob das angestrebte Gewerbe der Handwerksordnung unterliegt.

**Freie Berufe** Freiberufliche Tätigkeiten sind erlaubnispflichtig. Es dürfen nur bestimmte Tätigkeiten unter bestimmten Voraussetzungen des Unternehmers freiberuflich ausgeführt werden. Näheres hierzu in Kapitel 6 auf Seite 28.

## 2. Die Idee

*„Die Kunst besteht darin, immer wieder alles zu relativieren und neue, provozierende Fragen zu stellen. Wer seine Scheuklappen abgelegt hat, weiss, dass es mehrere Blickwinkel gibt, die Dinge zu betrachten, dass es aber keinen Blickwinkel gibt, der „einzig richtig“ ist. ... Als ein Apfel vom Baum fiel, wurde D. Newton schlagartig das Gesetz der Schwerkraft klar.“ [71]*

Der Unternehmer braucht eine „zündende“ Idee. Das anzubieten, was alle anbieten, bringt seltenst Erfolg. Man muss vielmehr eine Marktlücke entdecken. Was gibt es noch nicht? Oder: was gibt es zwar schon, aber noch nicht so gewinnbringend für den potentiellen Kunden, wie ich es anbieten könnte?

Friedrich von Collrepp schreibt dazu in [8]:

*„Suchen Sie neue zukunftsweisende Geschäftsfelder. Gesellschaftliche Entwicklungen verändern meist das Nachfrageverhalten. Haben Sie ein Gespür für das Neue, erkennen rechtzeitig den Trend und machen daraus ein Geschäft.“*

### **Alltägliches verbessern**

Wenn der Gründer ein Produkt (ein Produkt kann auch eine Dienstleistung sein) anbieten will, das es so schon in ausreichender Menge auf dem Markt gibt, dann muss er seinen Kunden – oder denen, die es werden sollen – ein Argument bieten, warum sie bei ihm und nicht bei seinen Mitbewerbern kaufen.

Er könnte besonders preiswert sein. Nein, nicht *billig*, denn das würde bedeuten: niedriger Preis bei schlechter Qualität. Aber er kann preiswerter (niedrigerer Preis bei gleicher Qualität) sein, als seine Mitbewerber. Wird er aber dadurch genügend Geld verdienen, um überleben zu können?

Der Gründer könnte natürlich auch einfach einen besseren Service bieten, als seine Mitbewerber. Der Preis des Produktes ist gleich oder sogar geringfügig höher, als bei anderen Anbietern, dafür erhält der Kunde einen verbesserten Service. Gott alleine weiß, wie viele Laien sich beispielsweise schon einen PC beim Discounter holten und dann zu Hause saßen und sich nach der Hilfe eines Fachmanns sehnten. Vielleicht hätten viele von ihnen noch ein paar Euro draufgelegt und sich dafür den PC zu Hause aufbauen und sich einweisen lassen (einweisen in die Bedienung des PC's – nicht in eine Nervenheilstation!).

### **Neues erschaffen**

Wenn es in der Zielregion des Gründers nur den Verkauf von Rechnern, nicht aber das entsprechende Service-Angebot für Privatkunden gibt, könnte das eine Marktnische sein. Unter Umständen kann auch eine kleine Marktnische der Vertrieb und die Installation von qualitativ besonders hochwertigen Rechnern sein.

Oder der Unternehmer kauft ganz normale Computer ein und peppt sie auf. Designgehäuse (vielleicht Acrylglas), buntes Monitorgehäuse, usw..

Oben genannte Ideen könnten in der Region des Firmengründers ein Hit werden, weil es

## 2. Die Idee

vielleicht einfach noch keinen Anbieter gibt, der genau diese eine Art von Produkt oder Dienstleistung anbietet.

Dabei sollte man natürlich so vorgehen, dass man sich immer zuerst fragt: „Was kann ich meinem Kunden bieten, das er gebrauchen könnte und noch nicht hat?“ (Also den Bedarf des Kunden analysieren).

### **Der Bedarf**

Es gibt hier generell zwei Kategorien von Bedarf: die eine ist, wenn der Bedarf bereits besteht. Dann muss man den Kunden überzeugen, dass sein Bedarf bei einem selbst besser gedeckt wird, als bei einem anderen Anbieter. Die zweite Kategorie ist es, wenn der Bedarf noch nicht vorhanden ist. Man muss also den Bedarf beim Kunden wecken. Diese zweite Kategorie ist natürlich die schwierigere. Am besten ist es also, wenn das Unternehmen einen bestehenden Bedarf decken kann.

Also fragt sich der Jungunternehmer, welchen Bedarf er bei seinen potentiellen Kunden decken könnte – und wie er diesen abdecken kann.

### **Ideen entwickeln**

Sehr hilfreiche Methoden für die Ideenfindung sind das BrainStorming [44] und das freie Assoziieren [43]. Auch hier wird man wieder feststellen, dass Frauen manchmal die besseren Unternehmer sind. Nach Erfahrungen des Autors zeigte sich nämlich, dass hier Männer meist zu technikverliebt sind und ständig daran denken, was machbar ist – und nicht, was gebraucht wird. Die Damen der Schöpfung gehen da auch wieder „natürlicher“ und vielleicht auch „naiver“ (im positiven Sinne) an die Sache ran. Während sich Herr noch fragt, wie er auch die Kaffeemaschine noch vom zentralen Hochleistungsrechner aus steuern kann, denkt Frau einfach nur nach, was einem den Alltag erleichtern könnte. Frauen sind hier teilweise wahre „Innovationsmotoren“.

### **Nahrung für die Phantasie**

Oft sitzt man zu Hause oder im Büro und sucht nach neuen, innovativen Ideen. Doch die Gedanken sind leer. Jetzt muss die Phantasie irgendwie beflügelt werden. Die Lösung: Für neue Ideen – gerade im Bereich der IT – werden dem Existenzgründer in wirklich ausreichendem Maße Mittel zur Verfügung gestellt. Für kaum eine andere Branche gibt es so viele Zeitschriften, News-Foren und sonstige Online-Quellen. Der Unternehmer sollte sich mit diesen Quellen eindecken und einfach mal schmökern. Das treibt die Phantasie an und hilft einem, auf ganz neue – vielleicht gewinnbringende – Gedanken zu kommen.

## 3. Der Entschluss

### 3.1. Entschlossen oder nicht?

Ist einem die Sache – gerade finanziell gesehen – doch noch etwas zu heiß, kann man sich überlegen, sich nicht komplett, sondern neben seinem Angestelltendasein selbständig zu machen. Dazu braucht man auf jeden Fall die (*schriftliche!*) Erlaubnis von Seiten seines Brötchengebers („wessen Brot ich ess’, dessen Lied ich sing“). Hier darf man kein Risiko eingehen. Fühlt sich der Arbeitgeber vom Gründer hintergangen, bedeutet das in der Regel die Kündigung und der (vielleicht-noch-nicht-) Unternehmer steht auf der Straße. Natürlich kann es auch ein vernünftiger Weg sein, *nach der Planungsphase!* einfach zu kündigen. Dann *muss* man sich für sein eigenes Unternehmen engagieren. Es bleibt einem jetzt keine andere Wahl mehr. Und – der Wahrheit zuliebe – muss man sagen, dass viele Menschen einen gewissen Druck brauchen, um ihr Vorhaben tatsächlich in die Tat umzusetzen.

### 3.2. Die Familie sollte mitentscheiden

Auf die Familien-Problematik wurde bereits kurz eingegangen. Der Gründer muss seine Entscheidung *noch bevor sie gefallen ist* mit seinem Ehepartner und den Kindern besprechen. Wenn er den Entschluss, sich selbständig zu machen, erst einmal getroffen hat und an die Planung und Realisierung geht, kann er jede Unterstützung von Seiten seiner Lieben gebrauchen. Er sollte mit ihnen auch die Konsequenzen, die eine Existenzgründung mit sich bringt, wie z.B. weniger Zeit für die Familie zu haben, gerade anfangs finanzielle Entbehrungen usw. besprechen.

### 3.3. Weitere Beratung

Der Gründer sollte sich auf jeden Fall von Unternehmern (die es „schon geschafft haben“) und anderen Experten beraten lassen. Dazu gibt es Gründerforen usw.. Weiterhin stehen die Kammern (IHK, HWK und Fachkammern), sowie das Arbeitsamt und Unternehmensberatungen zur Verfügung.

Gerade die unternehmerischen und rechtlichen Fragen, die am Anfang auftauchen, sollten so schnell und so gut wie möglich geklärt werden. Sich hier – weil man zu stolz war, sich beraten zu lassen – Fehler zu erlauben, ist tödlich (im übertragenen Sinne). Wichtig ist, dass sich der Unternehmer vor den Gesprächen mit den entsprechenden Beratern gründlich vorbereitet, um auch möglichst alle – und die richtigen – Fragen zu stellen.

Weiterhin veranstalten viele Organisationen Seminare zum Thema Existenzgründung, welche die Basics in diesem Bereich teilweise recht gut vermitteln können. Darüber hinaus gibt es von der Deutschen Bundesregierung, den Kammern, dem Arbeitsamt und anderen Institutionen sehr informative Unterlagen und Broschüren zum Thema.

### 3. Der Entschluss

Im folgenden werden kurz einige Beratungsmöglichkeiten und Anlaufstellen vorgestellt. Hier eine tabellarische Aufstellung der Beratungsmöglichkeiten und Hinweise, ob Kosten entstehen:

Beratungsstelle	Kosten
Industrie- und Handelskammer	kostenlos
Handwerkskammer	kostenlos
Fach- und Berufsverbände	kostenlos
Kreditinstitute	kostenlos
Krankenkassen	kostenlos
Kreis-, Gemeindeverwaltung, Bund	kostenlos
Hochschulen, sonstige Bildungsträger	kostenlos (evtl. nur für Schüler/ Studenten)
Unternehmensberater	gegen Honorar
Steuerberater	gegen Honorar
Rechtsanwälte und Notare	gegen Honorar

Tabelle 3.1.: Beratungsstellen & Kosten

Einige Institutionen bieten sogar relativ spezifische, auf bestimmte Bereiche hin optimierte Hilfen an. Einige davon werden im folgenden kurz vorgestellt. Über weitere regionale Anlaufstellen kann sich der Jungunternehmer bei seiner zuständigen Kammer, in den Gelben Seiten oder im Internet informieren.

**Beispiel: HWK Unterfranken** In der Handwerkskammer für Unterfranken – Außenstelle Aschaffenburg wurde aus einer Initiative des Autors in Zusammenarbeit mit anderen IT-Dozenten das IT-Kompetenzcenter ins Leben gerufen. Hier werden junge Unternehmen zum Thema IT eingehend beraten. Kontaktadresse: [45]

**Beispiel: Zentec** „Die ZENTEC versteht sich als Vermittler zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Region zu stärken und innovative Köpfe zur Existenzgründung zu motivieren. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die enge Zusammenarbeit mit den Kammern und Förderinstitutionen.

Wir sind Partner zahlreicher renommierter Unternehmer in der Region bayerischer Untermain und darüber hinaus. Zu unseren Stärken zählt die individuelle und kontinuierliche Betreuung. Fachliche und persönliche Kompetenz - das ist der Anspruch, den wir an uns selbst stellen!“ [46]. Die Zentec bietet auch spezielle Beratung für Unternehmen der IT-Branche an.

**Beispiel: BMWA** Auf den Seiten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit [47] kann man nicht nur vielfältige Informationen online finden, sondern auch Informationsmaterial unterschiedlichster Art bestellen.

**Beispiel: IHK Darmstadt** Viele Institutionen bieten auch ihre Hilfe bei juristischen Fragen an, z.B. die Industrie und Handelskammer Darmstadt, bei der sich der Autor im Verlaufe dieser Arbeit immer wieder rechtlich abgesichert hat. Kontaktdaten: [42].

### 3. Der Entschluss

**Beispiel: GULP Information Services** Hier [48] findet der IT-Unternehmer wichtige Informationen rund um die Computer-Branche. So gibt es beispielsweise einen IT-Projektmarktindex, von dem die Stimmung im IT-Projektmarkt abgelesen werden kann, oder Informationen zu den momentanen Gehältern in der IT-Branche.

Bei der Informationsbeschaffung sollte folgende Reihenfolge eingehalten werden:

1. Literaturstudium
2. Besuch von Seminaren zum Thema Existenz-/ Unternehmensgründung
3. Orientierungsgespräche mit kostenlosen Beratungsstellen
4. Beratung durch Unternehmensberater
5. Beratung durch Steuerberater, Anwalt oder Notar

## 4. Das Ziel

### 4.1. Die Zieldefinition

*„... Wenn der Meister auf ein Ziel deutet, blickt der Schüler voller Aufmerksamkeit auf den Finger des Meisters. Er nimmt also das Mittel, mit dem das Ziel geschildert wird, für das Ziel selbst... Das ist ungefähr dasselbe, als würde ein Fischer sein Netz für wichtiger halten, als den Fisch, den er damit fangen könnte.“*

Weisheit des Buddhismus [7]

Sobald die Entscheidung für die Selbständigkeit gefallen ist, ist es an der Zeit eine vernünftige Zielplanung zu machen. Wer kein bestimmtes Ziel im Leben hat, kann sich auch keinen Erfolg erhoffen. Der Unternehmer sollte also möglichst frühzeitig eine Zielplanung erstellen. Es geht darum, ein möglichst konkretes Ziel zu finden und deutlich vor Augen zu haben, damit er die Richtung kennt, in die er marschieren muss.

*„Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der Richtige.“ [72]*

Wenn er sich keine Ziele setzt, und so nicht weiß, wohin er steuern muss, läuft er Gefahr, dass er sich im Kreis oder in einem Zickzack-Kurs bewegt, ohne wirklich voran zu kommen. Da wird hier mal etwas gemacht, dort etwas getan und man findet sich Jahre später am gleichen Punkt wieder, an dem man begonnen hat. Unternehmer, die kein Ziel haben, sind *immer* erfolglos. Zum einen, weil sie ihre Energie nicht komplett in eine bestimmte Richtung wenden können und so fatale Streuungen haben, zum anderen deshalb, weil man ein Ziel, das man nicht hat, nicht mit dem aktuellen IST-Zustand vergleichen kann: „War das gut, was ich gemacht habe? – Verglichen mit was und wofür???“

Daher ist es unabdingbar, sich kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu setzen. Man kann dann den aktuellen Stand immer wieder mit dem Ziel vergleichen (SOLL-IST-Vergleich) und bei Bedarf rechtzeitig den Kurs korrigieren. Langzeitziele sollten aber auch nicht statisch sein, sondern an die jeweiligen Bedürfnisse und Umstände angepasst werden.

### 4.2. Der Text und das Bild

Der Existenzgründer muss sein Ziel auf jeden Fall *schriftlich* fixieren. Viele Menschen sind dafür zu bequem. Aber unser Geist unterliegt launischen Schwankungen. Papier ist statisch. Also sollte man sein Ziel (bzw. seine Ziele) unbedingt schriftlich ausformulieren. Dabei sind Kurz-, Mittel- und Langzeitziele zu erstellen. Das Ziel sollte genauestens umrissen werden, wenn möglich, sogar bildhaft mittels einer Collage. Diese ist mit einer Bildverarbeitungssoftware schnell hergestellt und ausgedruckt. Der Satz „Ein Bild sagt mehr, als tausend Worte“ ist zwar abgedroschen, stimmt aber nach wie vor. Wenn ein Bild der Ziele und Träume erstellt wird, so brennt sich dieses – bei regelmäßiger Betrachtung – in das Bewusst- und Unterbewusstsein ein und bekommt dort eine immer klarere Gestalt.

#### 4. Das Ziel

So hat man sein Ziel immer klar „vor Augen“ und kennt stets die Richtung, um ans Ziel zu kommen.

Natürlich sollte man sich *realistische* Ziele setzen. Es bringt wohl kaum etwas, wenn man seine Ziele immer so hoch steckt, dass man sie nie erreichen kann und dann wieder mal Wochen braucht, um sich von der Frustration zu erholen. Ein vernünftiger Unternehmer steckt sich seine Ziele so hoch, dass er sie – zwar unter Einsatz all seiner Kraft – aber realistisch erreichen kann. Dass man seine Vorstellungen nicht *zu niedrig* ansetzen soll, sollte auch klar sein. Es ist zwar toll, wenn man alle seine Ziele spielend erreicht, wer sich seine Ziele allerdings so niedrig setzt, dass er sie erreichen *muss*, wenn er sich nicht dagegen wehrt, der braucht auch keine Ziele.

### 4.3. Der Zeitrahmen

Ein Ziel ohne einen genauen Zeitpunkt, an dem es erreicht sein soll, ist leider auch nicht so effektiv. Nachdem man seine Zieldefinition angefertigt hat, sollte man sich auch genaue Zeitpunkte setzen, an denen die jeweiligen Ziele erreicht werden sollen. Dies setzt weitere Energie frei und drängt zum Handeln. Die Gefahr, dass dann weiterhin alles auf die lange Bank geschoben wird, ist wesentlich geringer, wenn Zeitrahmen vorgegeben sind. Natürlich sollten auch die Zeitrahmen realistisch sein. Bestimmte Zeitpunkte werden im Übrigen auch im Businessplan festgelegt.

Teil III.  
Planung

## 5. Die Geschäftsplanung im Allgemeinen

Die Planung des Unternehmens ist sowohl der Kerngegenstand dieser Arbeit, als auch – im „realen Leben“ – die mit Abstand wichtigste Tätigkeit, die der Existenzgründer auszuführen hat!

Der Autor musste leider schon des öfteren mitansehen, dass eine großartige Geschäftsidee aufgrund mangelnder – oder teilweise gar nicht vorhandener – Planung mit Pauken und Trompeten unterging. Der Leser darf beruhigt annehmen, dass dieser Anblick wirklich abschreckt!

Ein Unternehmen ohne fundierte Planung zu gründen, ist eine der größten Naivitäten, die man im Leben begehen kann.

Die in diesem Buch beschriebene Planungsphase gliedert sich in zwei Abschnitte:

- Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen
- Eigentliche Planung

...oder etwas genauer aufgegliedert:

- Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen
  - Wahl der passenden Rechtsform
  - Beachtung der steuerlichen Grundsätze
  - Absicherung durch Abschluss von Versicherungen
  - Ausfertigung eines Gesellschaftsvertrages
- Eigentliche Planung
  - Der Businessplan als Gesamtkonzept
  - Planung der Finanzen
  - Marktanalyse und Marketingplanung

Zu den Rahmenbedingungen gehört es, die – den eigenen Bedürfnissen entsprechende – Rechtsform zu finden und sich einen Überblick über die zu zahlenden Steuern zu verschaffen. Anschließend müssen die abzuschließenden Versicherungen aufgrund des geplanten Vorhabens ermittelt werden.

Die Anfertigung des Gesellschaftsvertrages wurde in den Abschnitt „Rahmenbedingungen“ mit aufgenommen, da hier ganz elementare Rahmenbedingungen im Zusammenwirken der Gesellschafter untereinander und nach außen hin geschaffen werden.

Jetzt geht es an die Planung. Im Mittelpunkt des Ganzen steht die Idee. Den großen Rahmen der Planung stellt der Businessplan dar. In ihm sind unter anderem die Finanzplanung und die Marketingplanung enthalten. Informationen für diese beiden Planungen bekommt der Unternehmer aufgrund der Marktanalyse.

Folgende Grafik soll dieses System veranschaulichen:

## 5. Die Geschäftsplanung im Allgemeinen

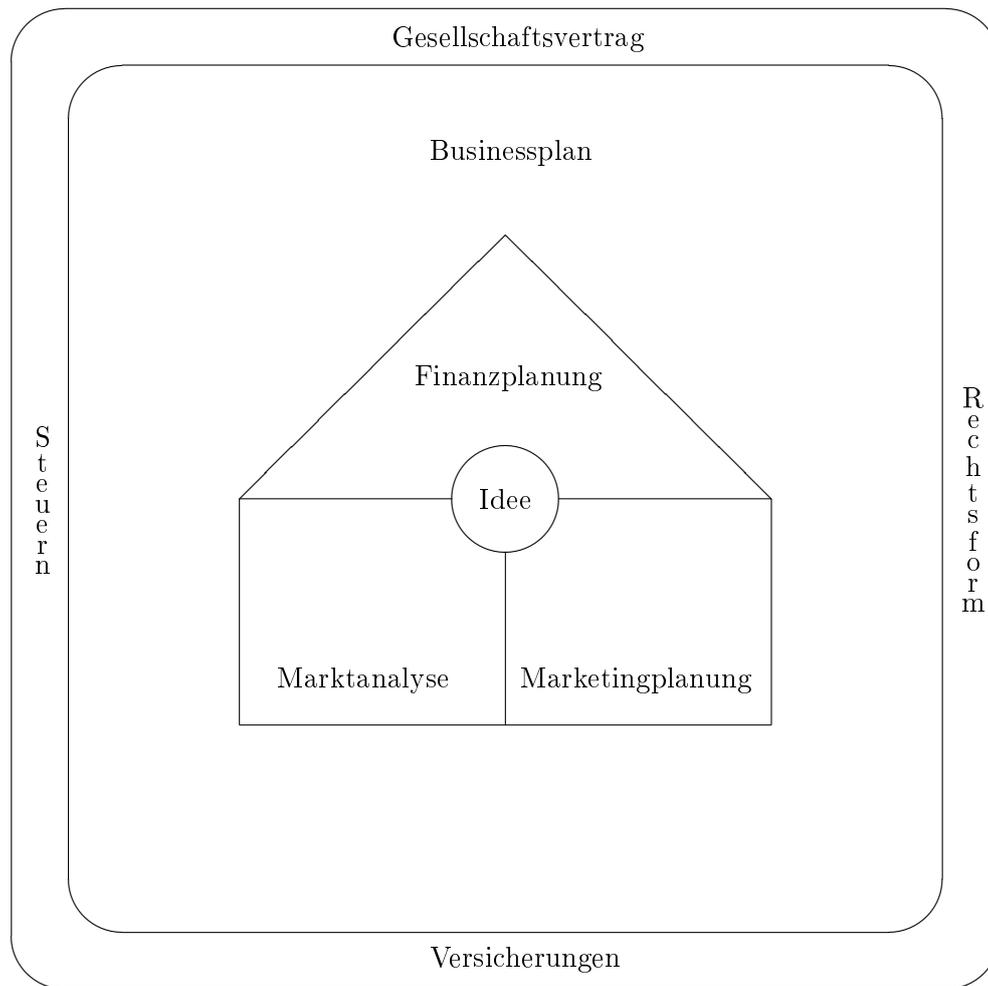


Abbildung 5.1.: Inhalte der Planung

### **Zeitrahmen**

Der zeitliche Rahmen, den die gewissenhafte Planung des Geschäftsbetriebes benötigt, sollte ca. zwei bis sechs Monate betragen – je nach Umfang und Art des Unternehmens.

Der Businessplan sollte so geplant sein, dass er die Situation bei der Gründung beinhaltet. Ändern sich Rahmenbedingungen, muss der Businessplan angepasst werden.

Die Planung der Finanzen sollte eine Vorausschau von – je nach Plan – drei Monaten, einem Jahr und bis zu drei Jahren darstellen. Der Finanzierungsplan wird in kurz- und langfristigen Kapitalbedarf unterteilt. Werden Fremdmittel eingeplant, so müssen die Vorgaben der Kreditgeber beachtet werden.

Der strategische Marketingplan wird langfristig konzipiert, der operative für die Zeitdauer von einem Jahr.

## 6. Die Rechtsform

Welche Rechtsform die richtige ist, muss immer im Einzelfall geprüft werden. Einige Dinge spielen eine Rolle bei der Entscheidung für oder wider eine bestimmte Rechtsform. So sollten die Haftung – auch aus Lieferantensicht, die zu zahlenden Steuern, die Gründungskosten, rechtliche Aspekte usw. beachtet werden. Auch das Image einer Rechtsform kann entscheidend sein.

Eine für ein Unternehmen ideale und lebenslang gültige Rechtsform gibt es nicht. Man muss die verschiedenen Vor- und Nachteile der Rechtsformen auf das eigene Unternehmen bezogen prüfen. Es kann auch nötig – oder zumindest ratsam – sein, die aktuelle Rechtsform des Unternehmens bei geänderten Bedingungen anzupassen.

Dazu ein kleines Beispiel: Die xy GbR wurde von Ihren Unternehmern als Gesellschaft bürgerlichen Rechts gegründet, da das ausschließliche Geschäftsfeld der Verkauf von PCs an Privatkunden war. Mittlerweile hat sich der Tätigkeitsbereich hin zu Netzwerkplanung, -konfiguration und -wartung für Großunternehmen gewandelt. Die Unternehmer beschließen nun – aufgrund der Einschränkung der Haftung – ihr Unternehmen in eine GmbH umzuwandeln.

Oft kommt es beispielsweise auch vor, dass eine bestehende GmbH später in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wird. Gründe: Imageförderung und Kapitalerhöhung.

Die folgenden Ausführungen stützen sich größtenteils auf [8], [12], [14] und [47].

### 6.1. Gewerbe oder freiberufliche Tätigkeit?

Zuerst sollte der Begriff „Gewerbe“ definiert, bzw. eingeschränkt werden.

„Gewerbe im Sinne des Handelsrechts ist jede selbständige, auf Gewinnerzielung gerichtete, nach außen erkennbare Tätigkeit, die planmäßig und für eine gewisse Dauer ausgeübt wird und die nicht zu den „freien Berufen“ gehört.“

Vorlesung: Handels- und Wirtschaftsrecht [74]

Daraus ergibt sich, dass man zwischen einer freiberuflichen Tätigkeit und einem Gewerbe unterscheiden muss. Im folgenden wird der Begriff der freiberuflichen Tätigkeit näher erläutert und anschließend die gewerblichen Rechtsformen untersucht.

### 6.2. Freiberufliche Tätigkeit

Eine Definition der freien Berufe findet sich im Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe:

„Die Freien Berufe haben im allgemeinen auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt.“

## 6. Die Rechtsform

Ausübung eines Freien Berufs im Sinne dieses Gesetzes ist die selbständige Berufstätigkeit der Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte, Heilpraktiker, Krankengymnasten, Hebammen, Heilmasseure, Diplom-Psychologen, Mitglieder der Rechtsanwaltskammern, Patentanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, beratenden Volks- und Betriebswirte, vereidigten Buchprüfer (vereidigte Buchrevisoren), Steuerbevollmächtigten, Ingenieure, Architekten, Handelschemiker, Lotsen, hauptberuflichen Sachverständigen, Journalisten, Bildberichterstatler, Dolmetscher, Übersetzer und ähnlicher Berufe sowie der Wissenschaftler, Künstler, Schriftsteller, Lehrer und Erzieher.“

PartGG §1 Abs.2 [66]

Übt eine Einzelperson eine der oben genannten Tätigkeiten aus, so ist sie als Freiberufler/in zu betrachten.

Als freie Berufe werden aber auch in Einzelfällen solche angesehen, die den obigen sehr ähnlich sind. In diesen Fällen entscheidet das zuständige Finanzamt, ob die auszuführende Tätigkeit als freier Beruf oder als Gewerbe anzusehen ist. Als Faustregel gilt: Wenn man der Meinung ist, dass man eine freiberufliche Tätigkeit ausübt, so sollte man kein Gewerbe anmelden und seine Einkommensteuererklärung von einem Steuerberater erledigen lassen. Ist das Finanzamt dann anderer Meinung, so kann man immer noch ein Gewerbe anmelden.

In [13] kann man außerdem folgendes Nachlesen: „...Eine freiberufliche Tätigkeit schließt die Mithilfe fachlich vorgebildeter Arbeitskräfte nicht aus. Der Betriebsinhaber muss jedoch auf Grund eigener Fachkenntnisse leitend und eigenverantwortlich tätig sein und berufstypische Leistungen in ausreichendem Umfang selbst erbringen“. Daraus folgt, dass ein Freiberufler auch Mitarbeiter beschäftigen darf.

Die Tätigkeit muss nur beim zuständigen Finanzamt angemeldet werden. Eine Anmeldung bei der zuständigen Stadt- oder Gemeindeverwaltung entfällt.

Eine informative Quelle zur Klärung der Frage, ob jemand freiberuflich tätig ist, oder nicht, ist [16].

Weitere Einzelheiten zu steuerlichen Aspekten erfolgt in Kapitel 7 auf Seite 34.

### 6.3. Gewerbe

Was keine freiberufliche Tätigkeit darstellt, wird als Gewerbe bezeichnet. Ein Gewerbe muss bei der für den Betriebssitz zuständigen Stadt- oder Gemeindeverwaltung angemeldet werden.

Bei Gewerben wird grundsätzlich zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften unterschieden.

Personengesellschaften:

- GbR
- KG
- OHG
- Partnerschaftsgesellschaft

## 6. Die Rechtsform

Auch die Mischform „GmbH & Co. KG“ gehört zu den Personengesellschaften. Ein besonderes Merkmal der Personengesellschaften ist, dass die Gesellschafter für die Schulden des Unternehmens mit ihrem persönlichen Vermögen haften. Dafür müssen sie kein Mindestkapital aufbringen. Sie sind gleichzeitig Inhaber und Leiter des Unternehmens. Die Person steht also im Vordergrund des Unternehmens.

Kapitalgesellschaften:

- GmbH
- AG

Da die Rechtsform der Aktiengesellschaft für eine Existenzgründung in der Regel nicht in Frage kommt, wird sie im weiteren Verlaufe dieser Schrift nicht näher erläutert werden. Interessanter ist für Jungunternehmer hingegen die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Hier haften die Gesellschafter nur in Höhe ihrer Einlagen. Evtl. können allerdings die Geschäftsführer haftbar gemacht werden, wenn etwas schief läuft. So kann man beispielsweise in [49] folgendes nachlesen:

„In Deutschland gibt es über 950.000 GmbHs. Trotz der Beliebtheit dieser Gesellschaftsform sollte nicht übersehen werden, dass die GmbH auch vielfältige Gefahrenquellen in sich birgt. Zwar ist die Haftung im Grunde nach auf das Vermögen der Gesellschaft beschränkt, doch gilt dieser Grundsatz nicht uneingeschränkt. Daher müssen gerade die Geschäftsführer der Gesellschaft, die ja in erster Linie für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich sind, damit rechnen, persönlich für Schulden der Gesellschaft einzustehen. Auf diese Weise kommt das „Haftungsprivileg“ der GmbH zum Erliegen. Dieses Einstehen-Müssen gerade der Geschäftsführer ist nicht nur das Thema etwa im zivilrechtlichen Bereich. Auch und gerade im Steuerrecht ist die Verantwortlichkeit des Geschäftsführers vielfältig. Das Finanzamt wird in der Regel sofort darauf setzen, ob nicht der Geschäftsführer für die Steuerschulden der Gesellschaft einstehen kann.“

Die Haftung des Geschäftsführers für Steuerschulden der GmbH [49]

Ein weiterer Grund für die Wahl einer Kapitalgesellschaft als Rechtsform kann neben der – jedenfalls teilweisen – Haftungsbeschränkung auch die Kapitalbeschaffung durch Gesellschafter ohne deren aktive Teilnahme an der Geschäftsführung sein (stille Teilhaber).

### 6.4. Die einzelnen Rechtsformen

Nachfolgend werden die einzelnen Rechtsformen der Personen- und Kapitalgesellschaften etwas detaillierter dargestellt.

**Einzelunternehmen** Eröffnet der Gründer alleine ein Geschäft, so entsteht automatisch ein Einzelunternehmen. Er alleine ist der Betriebsinhaber und Geschäftsführer. Der Gründer haftet mit seinem vollen Privatvermögen. Ein Mindestkapital ist gesetzlich nicht erforderlich. Rechtlich zuständig ist hier das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) oder – wenn es sich um einen eingetragenen Kaufmann handelt – das Handelsgesetzbuch (HGB).

## 6. Die Rechtsform

**GbR** Schließen sich zwei oder mehr Personen zusammen, so entsteht eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts. Diese kann auch mündlich verabredet werden, ein Gesellschaftsvertrag zwischen den Beteiligten ist jedoch sehr empfehlenswert. Auch hier ist kein Mindestkapital vorgeschrieben. Die Teilnehmer haften anteilig (kann im Gesellschaftsvertrag festgelegt werden) mit ihrem Privatvermögen. Die Kompetenzen können flexibel festgelegt werden. Gesetzliche Regelung im BGB.

**KG** Die Kommanditgesellschaft besteht aus einem (oder mehreren) Komplementär(en) und den Kommanditisten. Der Komplementär führt die Geschäfte und haftet mit seinem Privatvermögen. Die Kommanditisten bringen Geld ein, werden anteilig am Gewinn und an den Verlusten beteiligt – jedoch nur in Höhe ihrer Einlagen. Rechtsgrundlagen finden sich im HGB.

**OHG** Ein hohes Ansehen genießt sie schon – die Offene Handelsgesellschaft. Schließlich haften auch hier die Gesellschafter mit ihrem Privatvermögen. Sie steht nur Vollkaufleuten zur Verfügung, die mit mindestens zwei Personen ein Handelsgewerbe betreiben wollen. Die Firmierung muss mindestens den Namen eines Gesellschafters tragen. Auch hier greift das HGB.

**Partnerschaftsgesellschaft** Diese Rechtsform steht nur Freiberuflern, die sich zusammenschließen offen. Sie hat vieles mit der OHG gemeinsam. Gehaftet wird auch mit dem Privatvermögen. Für Fehler in der Berufsausübung haftet nur der jeweils handelnde Partner. Die Gesellschaft muss in das Partnerschaftsregister des zuständigen Amtsgerichts eingetragen werden. Wie bereits erwähnt ist hier das PartGG obligatorisch.

**GmbH** Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist in der Gründung relativ aufwändig. Einer oder mehrere der Gründer kann/ können Geschäftsführer werden. Diese Position kann allerdings auch durch einen Angestellten besetzt werden. Die Gesellschaft haftet in Höhe ihrer Kapitaleinlage – auch Sachwerte. Die minimale Kapitaleinlage beträgt 25.000,- €. Die Gesellschafter haften nicht mit dem Privatvermögen. Für die GmbH gibt es ein eigenes Gesetz: das GmbH-Gesetz.

**Ein-Personen-GmbH** Ein Einzelunternehmen kann durch eine notariell beurkundete Erklärung in eine Ein-Personen-GmbH umgewandelt werden. Der Gesellschafter ist gleichzeitig der Geschäftsführer, haftet aber nur mit dem Gesellschaftsvermögen. Rechtsgrundlagen, s. GmbH.

**GmbH & Co. KG** Hier handelt es sich um eine KG bei der eine GmbH der persönlich haftende Gesellschafter (Komplementär) ist. Die übrigen Gesellschafter sind i.d.R. die Kommanditisten. Rechtliche Zuständigkeit wie bei der KG.

### 6.5. Fragenkatalog: die richtige Rechtsform

Folgende Tabelle kann einem oder mehreren Existenzgründer(n) dabei helfen, die richtige Rechtsform zu finden:

## 6. Die Rechtsform

Merkmal/ Anforderung	Rechtsform
Gründung als Einzelperson	Einzelunternehmung, Ein-Personen-GmbH, Freiberufliche Tätigkeit
Gründung mit mehreren Personen	GbR, OHG, KG, GmbH
Unbürokratische Gründung	Einzelunternehmung, GbR, Freiberufliche Tätigkeit
Geringe Haftung	GmbH, Ein-Personen-GmbH
Steuerbelastung	vom Gewinn abhängig – Steuerberater können das genau berechnen
Geringer Buchführungsaufwand	Einzelunternehmung, GbR, Freiberufliche Tätigkeit
Geringe Gründungskosten	Freiberufliche Tätigkeit, Personengesellschaften

Tabelle 6.1.: Fragenkatalog: die richtige Rechtsform

### 6.6. Ich-AG – die Rechtsform, die keine ist...

Die meisten Menschen glauben, die Ich-AG sei eine neue Rechtsform, quasi eine „kleine“ Aktiengesellschaft. Das stimmt nicht. Mit Ich-AG wird eine finanzielle Förderung des Arbeitsamtes bezeichnet. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit schreibt dazu in [47]:

„Ich-AG

„Ich-AG“ ist der Name für einen Existenzgründungszuschuss für Arbeitnehmer, die ihre Arbeitslosigkeit durch Selbständigkeit beenden. Er hat keine gesellschaftsrechtliche Bedeutung. Das bedeutet: Gründerinnen und Gründer müssen nicht etwa unbedingt eine Aktiengesellschaft bilden, um sich selbständig zu machen. Ziel ist es, mit der Ich-AG Eigeninitiative und Gründungen zu motivieren und vor allem der Nachfrage nach kostengünstigen Dienstleistungen besser gerecht zu werden. Bei einer Ich-AG stehen Gründerinnen und Gründern aber auch alle anderen Tätigkeiten offen, die selbständig ausgeübt werden können.

Förderung: monatliche Pauschale

Der Existenzgründungszuschuss für eine Ich-AG ist ein monatlicher Zuschuss des Arbeitsamtes, der maximal drei Jahre lang gezahlt wird. ...Ziel des Existenzgründungszuschusses ist vor allem, die soziale Sicherung der neuen Selbständigen sicherzustellen. Die Gründerinnen und Gründer sollen damit vor allem ihre Beitragszahlungen für die gesetzliche Rentenversicherung und ihren Krankenversicherungsschutz finanzieren.“

### 6.7. IT-typische Rechtsformen

Im IT-Sektor sind die Rechtsformen GbR, GmbH und AG üblich und weit verbreitet. Andere Rechtsformen, wie die OHG und KG, sind meist bei reinen Handelsunternehmen zu finden. Freiberufler sind im IT-Bereich vor allem in der Software-Entwicklung, der Lehre und Beratung tätig.

## 6.8. Die Rechtsform des Unternehmens it-is

Nach reiflichen Überlegungen haben sich die Gesellschafter von it-is für eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts entschieden. Dabei tauchte allerdings ein Problem auf: *Beide haben Familie und schreckten deshalb vor einer unbeschränkten Haftung zurück.*

Glücklicherweise fand man hier einen Ausweg. Nach dem BGH Urteil vom 27.09.1999 (AZ II ZR 371/98) ist es möglich, eine Haftungsbeschränkung auch für Gesellschaften des bürgerlichen Rechts einzurichten.

Dazu ein Text der IHK Frankfurt a.M. [51]:

„Der BGH hat mit Urteil vom 27.09.1999 (AZ II ZR 371/98) zur Haftung einer GbR mit beschränkter Haftung Stellung genommen. Die persönliche Haftung der Gesellschafter bürgerlichen Rechts kann nicht durch einen Namenszusatz oder einen anderen Hinweis, für Verpflichtungen nur beschränkt eintreten zu wollen, beschränkt werden. Für eine Haftungsbeschränkung bedarf es stets einer individualvertraglichen Vereinbarung.

Damit hat sich der BGH der Beurteilung der Vorinstanz des OLG Jena angeschlossen, dass Haftungsbeschränkungen auf das Gesellschaftsvermögen zwar bei der Gesellschaft bürgerlichen Rechts von den Gesellschaftern vereinbart werden können. Diese müssen aber eindeutig und für die Geschäftspartner erkennbar sein. Die Bezeichnung GbR mbH im Namen der Gesellschaft reicht nicht, weil die GbR keine anerkannte Rechtsform einer Personengesellschaft ist und im übrigen Assoziationen zur GmbH geweckt werden. Eine wirksame Beschränkung der Haftung der Gesellschafter einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts kann nicht durch einen entsprechenden Namenszusatz oder einen anderen, den Willen, nur beschränkt zu haften verdeutlichenden Hinweis erreicht werden. Sie ist nur im Wege einer mit der Vertragspartner individualvertraglich getroffenen Vereinbarung möglich.“

Die Juristische Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg [50] schreibt dazu noch:

„...Seit der Entscheidung des BGH vom 27.9.1999 (Az.: ZR II 371/98) sind jedoch Haftungsbeschränkungen nur noch durch Individualvereinbarung möglich und daher für den Gläubiger immer erkennbar.“

Also wurde die it-is GbR als Gesellschaft des bürgerlichen Rechts gegründet. Die Geschäftsführer der it-is GbR müssen jetzt allerdings immer darauf achten, dass auf den Verträgen mit ihren Kunden die Haftungsbeschränkung – durch Angabe eines Geldbetrages in EURO – genau geregelt und für den Kunden unmissverständlich ersichtlich ist. Dass dieses Vorgehen rechtlich abgesichert und für die Gesellschafter finanziell relativ risikolos ist, wurde dem Autor auch in zwei Telefonaten mit der Rechtsabteilung der IHK Darmstadt durch zwei verschiedene, dem Autor namentlich bekannte Mitarbeiter am 16.10.2003 und am 12.11.2003 bestätigt.

## 7. Steuern

Die Gründung einer selbständigen Existenz bringt nicht nur Chancen mit sich, sondern auch gewisse Pflichten. Diese werden am stärksten durch die steuerlichen Pflichten gegenüber dem Staat bewusst.

Diese engen zunächst zwar die Selbstbestimmung, die Kreativität und den wirtschaftlichen Erfolg ein, sind aber in einer Volkswirtschaft unerlässlich.

Aufgrund der Gewerbebeanmeldung weist das zuständige Finanzamt dem neuen Unternehmen eine Steuernummer zu. Diese Steuernummer ist von nun an die Identifikation des Unternehmens gegenüber dem Finanzamt.

An die nun beginnende unternehmerische Steuerpflicht sind einige Notwendigkeiten geknüpft, z.B.:

- Buchführungspflicht
- Einkommen- bzw. Körperschaftsteuerzahlungen
- Gewerbesteuerzahlungen
- Umsatzsteuervoranmeldungen und -zahlungen
- Lohnsteuerzahlungen für Mitarbeiter

Die Angaben in diesem Kapitel beziehen sich zum größten Teil auf Informationen aus [12], [13], [56], [58] und [73].

Alle prozentualen Angaben, sowie die Geldbeträge entsprechen dem Stand: 14.11.2003.

### 7.1. Steuerberatung

Dieses Kapitel soll nur einen kleinen Überblick über die – für die Existenzgründung – wichtigsten Steuerarten geben. Es soll dem Gründer bei der Orientierung und Planung helfen.

Die eigentliche Steuerabwicklung sollte *auf jeden Fall* durch einen Steuerberater erfolgen. Erstens sind die Risiken, Fehler bei der Steuererklärung zu machen zu groß, als dass sie mit ruhigem Gewissen getragen werden könnten.

Zweitens ist der Zeitaufwand für diese Tätigkeit, wenn sie denn korrekt ausgeführt werden soll, einfach zu hoch für Ungeübte.

Die Kontaktdaten von Steuerberatern und Steuerbüros findet man in den Gelben Seiten, im Telefonbuch, in Branchenbüchern oder im Internet.

Noch besser ist es allerdings, wenn man sich einen Steuerberater von einem Verwandten, Freund oder Bekannten empfehlen lässt. So gerät man gleich an einen Steuerfachmann, der bereits durch einen Menschen des eigenen Vertrauens „getestet“ wurde.

## 7.2. Die wichtigsten Steuerarten

### 7.2.1. Einkommensteuer

Die Einkommensteuer der Selbständigen ist vergleichbar mit der Lohnsteuer der abhängig Beschäftigten. Jeder Unternehmer zahlt Einkommensteuer, wenn er ein Einkommen erzielt.

Diese richtet sich nach dem persönlichen Gewinn des Unternehmers (s. Rentabilitätsplan). Im ersten Geschäftsjahr geht das Finanzamt vom zu erwartenden Gewinn aus. Vom zu versteuernden Einkommen bleibt ein Grundfreibetrag steuerfrei. Dieser liegt in 2003 bei 7.235 € für Ledige (Einzelveranlagung) und bei 14.471 € für Verheiratete (Zusammenveranlagung) – und damit unverändert gegenüber dem Jahre 2002.

Nach [57] sind für die Jahre 2004 und 2005 folgende Grundfreibeträge geplant:  
ab 2004: 7.426 € (Einzelveranlagung), 14.853 € (Zusammenveranlagung)  
ab 2005: 7.675 € (Einzelveranlagung), 15.350 € (Zusammenveranlagung)

Der Teil des Einkommens, der über diesem Betrag liegt, muss versteuert werden. Dabei hängt die Höhe des Steuersatzes von der Höhe des Einkommens ab. Je mehr man verdient, desto höher ist auch der prozentuale Anteil, der versteuert werden muss. Der Eingangssteuersatz liegt in 2003 bei 19,9% und soll ab 2004 auf 17% bzw. ab 2005 auf 15% sinken.

Der Spitzensteuersatz liegt in 2003 bei 48,5 % und greift ab einem zu versteuernden Einkommen von 54.998 € . Geplant sind für 2004: 47% (ab 52.292 € ) und für 2005: 42% (ab 52.151 € ).

Das Finanzamt legt jährlich eine bestimmte Summe fest, die vierteljährlich als Vorauszahlung überwiesen werden muss. Im Folgejahr wird dann die Steuererklärung für das gesamte aktuelle Kalenderjahr erstellt und darin die Vorauszahlungen mit der tatsächlichen Steuerschuld verrechnet.

Auf die Einkommensteuer fällt zusätzlich ein Solidaritätszuschlag in Höhe von 5,5% an.

### 7.2.2. Körperschaftsteuer

Die Körperschaftsteuer ist eine Art Einkommensteuer für Kapitalgesellschaften (wie die GmbH) und wird von den Bundesländern erhoben. Versteuert werden hier ausgeschüttete und nicht ausgeschüttete Gewinne des Unternehmens. Die ausgeschütteten Gewinne der Gesellschafter werden je zur Hälfte der Körperschaftssteuer und der Einkommensteuer unterworfen.

Der Steuersatz beträgt in 2003: 26,5% und soll ab 2004 wieder auf 25,0% sinken [59]. Auf die Ausschüttungen wird grundsätzlich Kapitalertragsteuer mit einem Steuersatz von 20% erhoben.

Auf die veranlagte Körperschaftsteuer und die Kapitalertragsteuer wird zusätzlich ein Solidaritätszuschlag in Höhe von 5,5% erhoben.

Die Prozedur der Erhebung erfolgt wie bei der Einkommensteuer.

### 7.2.3. Gewerbesteuer

Die Gewerbesteuer wird an die jeweilige Stadt oder Gemeinde gezahlt. Sie fällt bei jedem Gewerbebetrieb an. Freiberufler müssen (noch) keine Gewerbesteuer abführen.

Die Höhe der Steuer ergibt sich aus dem Gewinn, vermehrt oder vermindert durch bestimmte Zu- und Abrechnungen.

Der daraus resultierende Betrag wird mit dem so genannten „Hebesatz“ multipliziert. Diesen Satz legt jede Gemeinde oder Stadt individuell fest.

Natürlichen Personen und Personengesellschaften steht – im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften – ein Steuerfreibetrag von 24.500 € zu. Personen und Personengesellschaften haben den weiteren Vorteil, dass die Steuermesszahl in 12.000 € Schritten von 1% bis 5% langsam steigt. Kapitalgesellschaften müssen von Anfang an einheitlich 5% bezahlen.

Da die Gewerbesteuer als Betriebsausgabe den steuerlichen Gewinn des Unternehmens mindert, sinken damit auch die Höhen der zu zahlenden Einkommen- bzw. Körperschaftsteuern. Auch die Gewerbesteuer muss quartalsmäßig bezahlt werden.

### 7.2.4. Umsatzsteuer

Umsatzsteuer = Mehrwertsteuer. Ihr unterliegen:

- Lieferungen und sonstige Leistungen, die im Inland gegen Entgelt durch das Unternehmen ausgeführt werden
- Verwendung von Gegenständen zum Eigenver-, bzw. gebrauch

Die Höhe der Umsatzsteuer beträgt grundsätzlich 16%. Für einige Umsätze liegt der Satz zwar bei 7%, diese dürften aber in der IT-Branche nicht anfallen.

Der Gesamtbetrag an Umsatzsteuern, der den Kunden des Unternehmens berechnet wurde, muss regelmäßig an das Finanzamt abgeführt werden.

Von diesem Betrag werden vorher Umsatzsteuern (Vorsteuern) abgezogen, die das Unternehmen selbst (z.B. an Lieferanten) im gleichen Zeitraum bezahlt hat.

Umsatzsteuer wird nur erhoben, wenn der Jahresumsatz einschließlich Umsatzsteuer 16.620 € überschreitet.

### 7.2.5. Kirchensteuer

Der Kirchensteuersatz liegt im Jahre 2003 zwischen 8,0% und 9,0% und ist von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich.

### 7.2.6. Lohnsteuer

Die Lohnsteuer fällt an, wenn im Betrieb angestellte Mitarbeiter beschäftigt sind. Sie muss einbehalten und an das Finanzamt weitergeleitet werden.

## 7.3. Steuern im IT-Bereich

Es gibt (noch) keine speziellen Steuern, die auf IT-Produkte oder -Dienstleistungen anfallen. Somit unterscheiden sich die steuerlichen Angelegenheiten bei IT-Unternehmen

nicht von denen anderer Unternehmen.

#### **7.4. Steuermanagement der it-is GbR**

Die it-is GbR lässt ihre steuerlichen Angelegenheiten natürlich auch durch einen Steuerberater regeln. Diesen wählten die Geschäftsführer auf Empfehlung des Autors.

Da die Rechtsform des Unternehmens die Gesellschaft bürgerlichen Rechts ist, fallen hauptsächlich Gewerbe-, Umsatz- und Einkommensteuer an.

Diese müssen natürlich auch bei der Finanzplanung beachtet und mit einkalkuliert werden.

## 8. Versicherungen

Der Unternehmer sollte versuchen, sich gegen die wichtigsten und – im Schadensfall – katastrophalsten Risiken abzusichern. Gegen das unternehmerische Risiko kann man sich leider nicht absichern, wohl aber gegen bestimmte spezielle Risiken.

Die Absicherung ist unterteilt in betriebliche und private Versicherungen. Betriebliche Versicherungen sind jene, die allgemeine Risiken rund um das Unternehmen abdecken. Die private Absicherung ist diejenige, welche den Unternehmer als Person und seine Familie schützt.

Bei der Suche nach der richtigen Versicherung bzw. dem richtigen Versicherungsvertreter (der die Betreuung übernimmt) gilt das gleiche, wie bei der Suche nach dem optimalen Steuerberater: Der Unternehmer sollte sich auf die Stimmen aus seinem Verwandten- oder Bekanntenkreis verlassen.

Dazu ist noch zu erwähnen, dass man sehr auf den Ruf des Versicherungsunternehmens – was die Abwicklung im Schadensfall betrifft – achten sollte. Es ist besser, eine Versicherung abzuschließen, die etwas mehr kostet, aber, wenn sie gebraucht wird, auch hilft, als eine, die zwar billig (im wahrsten Sinne des Wortes) ist, aber bei einem Schadensfall nur sehr zögerlich reguliert.

Im folgenden werden die wichtigsten betrieblichen und privaten Versicherungen kurz dargestellt. Die angegebenen Informationen stützen sich auf [12], [22] und [77].

### 8.1. Betriebliche Versicherungen

**Betriebshaftpflichtversicherung** Sie deckt Schäden gegenüber Dritten ab. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise bei einem Kunden einen Monitor fallen lässt, greift diese Versicherung. In bestimmten Fällen kann darüber hinaus auch noch eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung angeraten sein.

**Betriebsunterbrechungsversicherung (BU)** Wird der Betrieb durch einen IT-, Maschinen-, Personenausfall oder Feuerschäden und dergleichen lahmgelegt, kommt die BU für die laufenden Kosten auf, bis wieder die entsprechenden Beträge erwirtschaftet werden können.

**Einbruchdiebstahlversicherung** Durch diese Versicherung werden Schäden erstattet, die durch Diebstahl, Zerstörung und Beschädigung von versicherten Gegenständen nach einem Einbruch entstanden sind.

**Elektronikversicherung** Durch sie können IT-, Telefon- und sonstige bürotechnische Anlagen versichert werden.

**Datenträgerversicherung** Hier werden Datenträger versichert. Die Versicherung haftet, wenn die Datenträger durch Brand, Explosion usw. beschädigt wurden.

## 8. Versicherungen

**Feuerversicherung** Die Feuerversicherung versichert Schäden, die durch Brand, Blitzschlag, Explosion oder Flugzeugabsturz entstanden sind.

**Kfz-Versicherung** Angeboten werden Kfz-Haftpflicht-, Teilkasko-, Vollkasko-, Unfall- und Verkehrsrechtsschutzversicherung.

**Leitungswasserversicherung** Sie trägt Kosten, die durch bestimmungswidrig austretendes Wasser aus Leitungsrohren entstanden sind (Heizungen, Abwasser, Brauchwasser).

**Produkthaftpflichtversicherung** Erleiden Dritte durch fehlerhafte Produkte Schäden, zahlt diese Versicherung.

**Sturmversicherung** Versichert sind Sachen und Gegenstände auf dem Betriebsgrundstück, die durch Sturm (mind. Stärke 8) oder Hagel beschädigt wurden.

**Umwelthaftpflichtversicherung** Gehört zur Betriebshaftpflichtversicherung und deckt Schadensersatzansprüche durch Umweltverschmutzung.

**Glasversicherung** Versichert sind Schäden durch Bruch an Fenster-, Tür- oder, soweit eingeschlossen, auf Mobiliarverglasung entstanden sind. Nicht versichert sind Lampen- oder sogenannte Hohlgläser.

**Rechtsschutzversicherung** Trägt Anwalts- und Gerichtskosten bei einem Rechtsstreit.

**Geschäftsversicherung** Die Geschäftsversicherung ist eine Bündelung von verschiedenen Versicherungen in einem Versicherungsschein.

### 8.2. Private Versicherungen

**Krankenversicherung** Versicherungsschutz bietet hierbei die gesetzliche Krankenkasse über die Pflichtmitgliedschaft oder die private Krankenversicherung über eine freiwillige Mitgliedschaft. Grundlage für Lohnempfänger ist die Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Krankenversicherung. Gesetzlich Krankenversicherte können durch private Zusatzangebote ihren Schutz aufwerten und so ihre Familie vor finanziellen Risiken schützen.

**Krankentagegeldversicherung** Um Einkommenseinbußen im Krankheitsfall auszugleichen, kann sich der Unternehmer bei seiner Krankenkasse durch diese Versicherung schützen.

**Pflegeversicherung** Kraft Gesetz ist jeder Krankenversicherte (gesetzlich oder privat) verpflichtet, einen Beitrag in die Pflegeversicherung zu zahlen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer freiwilligen Zusatzversicherung mit einem individuellen Tagegeld.

## 8. Versicherungen

**Unfallversicherung** Bei der Gewerbeanzeige wird die Gründung des Unternehmens automatisch an die Berufsgenossenschaft gemeldet. Über sie kann (oder muss – je nach Fall) eine Unternehmer-Unfallversicherung abgeschlossen werden. Private Unfallversicherungen sichern den Unternehmer und seine Familie auch in der Freizeit ab.

**Alters- und Hinterbliebenenabsicherung** Selbständige müssen nicht der gesetzlichen Rentenversicherung beitreten. Es kann aber als sinnvoll angesehen werden, dies trotzdem zu tun. Der Autor empfiehlt – nach Rücksprache mit einem amtlich anerkannten Rentenberater – der gesetzlichen Rentenversicherung freiwillig beizutreten oder einen Antrag auf Versicherungspflicht zu stellen und sich zusätzlich privat zu versichern. Die gesetzliche Rentenversicherung bietet den Angehörigen im Todesfall des Versicherten außerdem eine Hinterbliebenenrente.

**Erwerbsminderung- oder Berufsunfähigkeitsrente** Die Absicherung durch „Erwerbsminderung“ wurde in der gesetzlichen Rentenversicherung verankert. Diese ist nicht mehr an den Beruf gekoppelt, sondern an eine mögliche Arbeitsleistung irgendeiner Tätigkeit. Die klassische „Berufsunfähigkeitsabsicherung“ kann nur über eine private Vorsorge getroffen werden. Hierbei ist der Beruf des Versicherungsnehmers versichert.

**Privathaftpflichtversicherung** Sie ist das Pendant zur Betriebshaftpflicht – im privaten Bereich.

**Hausratversicherung** Die Hausratversicherung deckt Schäden ab, die durch Feuer, Einbruchdiebstahl, Raub, Leitungswasser, Sturm und Hagel verursacht werden.

**Privatrechtsschutzversicherung** Die private Rechtsschutzversicherung ist das Gegenstück zur betrieblichen Rechtsschutzversicherung.

### 8.3. Versicherungsschutz von IT-Unternehmen

Für IT-Unternehmen ist – wie auch für die meisten anderen Unternehmen – die Betriebshaftpflichtversicherung obligatorisch. Auch weitere Versicherungen können sinnvoll sein. Speziell für den IT-Bereich sind unter Umständen Elektronik- und Datenträgerversicherungen vorteilhaft, da diese Geräte bzw. Medien in großem Maße in den Betrieben vorhanden sind und durch Beschädigung meist finanziell große Schäden entstehen.

### 8.4. Absicherung bei it-is

Da die Mitarbeiter von it-is häufig beim Kunden vor Ort sind, war das wichtigste eine Betriebshaftpflichtversicherung. Nach Angaben des betreuenden Versicherungsfachmanns wären in der Aufbauphase sonst keine betrieblichen Versicherungen nötig. Die betriebliche Rechtsschutzversicherung beispielsweise würde zum größten Teil durch die Betriebshaftpflichtversicherung abgedeckt.

Die private Absicherung bleibt vorerst auch wie gehabt, da die Gesellschafter noch nicht hauptberuflich selbständig sind.

## 9. Der Gesellschaftsvertrag

Wird ein Unternehmen von mehreren Personen gegründet, sollte auf jeden Fall ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag zwischen den Parteien abgeschlossen werden. Und zwar auch dann, wenn der Vertrag eigentlich keiner schriftlichen Form bedarf (wie dies z.B. bei der GbR der Fall ist).

Bei Kapitalgesellschaften muss der Vertrag notariell beurkundet werden.

Es gibt darüber hinaus aber noch weitergehende Bestimmungen. So muss der Gesellschaftsvertrag notariell beurkundet werden, wenn beispielsweise ein Grundstück in das Gesellschaftsvermögen mit aufgenommen werden soll. Genaue Auskünfte hierzu geben u.a. die Kammern.

### 9.1. Regelungen für die einzelnen Rechtsformen

Es gelten vom Gesetz her nur sehr geringe rechtsformabhängige Anforderungen an den Gesellschaftsvertrag, wie folgender kleine Überblick zeigt:

#### **GbR**

Es reicht die rechtsgeschäftliche Verpflichtung zur Zusammenarbeit für einen näher beschriebenen Zweck und die Beiträge der Gesellschafter.

#### **OHG**

Anforderungen wie bei der GbR, aber die Gesellschafter müssen zusätzlich die Firmierung festlegen.

#### **KG**

Die Gesellschafter müssen sich über die Firmierung einigen und die Kommanditisten erklären die Höhe der Kommanditeinlage. Ansonsten gelten die Bestimmungen der GbR.

#### **GmbH**

Der Vertrag muss notariell beurkundet werden. Den Inhalt gibt der Notar vor.

### 9.2. Mindestanforderungen

Der Gesellschaftsvertrag sollte aber mindestens folgende Regelungen enthalten:

- Rechtsform
- Namen der Gesellschafter
- Firma, bzw. Name und Sitz der Gesellschaft
- Zweck der Gesellschaft

## 9. Der Gesellschaftsvertrag

- Geschäftsjahr
- Kündigung der Gesellschaft
- Einlagen, bzw. Beiträge der Gesellschafter
- Gesellschaftskapital
- Auflistung bereits erbrachter Leistungen und einzubringender Vermögensgegenstände
- Verteilung der Stimmrechte
- Geschäftsführung und Vertretung
- Haftung
- Gewinn-, Verlustverteilung
- Entnahmerechte
- Ausscheiden eines Gesellschafters
- Auflösung der Gesellschaft und Vermögensverteilung
- Schlussbestimmungen

Bei zahlreichen Organisationen können Muster für Gesellschaftsverträge bezogen werden.

### 9.3. Besonderheiten im IT-Bereich

Für Unternehmen des IT-Sektors gibt es beim Abschluss eines Gesellschaftsvertrages keine Besonderheiten oder Unterschiede im Vergleich zu anderen Unternehmen zu beachten.

### 9.4. Der Gesellschaftsvertrag der it-is GbR

Der Gesellschaftsvertrag der it-is GbR wurde von den Gesellschaftern erstmalig bei der Betriebseröffnung am 01.04.2003 abgeschlossen. Nach und nach kamen kleine Änderungen hinzu, so, dass er immer wieder modifiziert wurde.

Der aktuelle Stand findet sich im Anhang.

## 10. Der Businessplan

Das wohl wichtigste Dokument, das einem Unternehmen hilft, den Erfolg zu sichern, ist der Businessplan. Hier spricht man auch oft von einem Geschäfts- oder Unternehmenskonzept. Wie diese Begriffe bereits andeuten, geht es darum, ein Unternehmen zu planen, ein konkretes Konzept aufzustellen und alles in geordnete Bahnen zu lenken.

Die Bedeutung dieses Papiers kann gar nicht überbewertet werden. Kein Mensch würde ein Haus (in europäischer Bauart wohlgermerkt) bauen, ohne sich vorher von einem Architekten einen Plan anfertigen und von einem Statiker berechnen zu lassen. Selbstverständlich kann ein Unternehmer auch ein florierendes Geschäft aufbauen, ohne es vorher konkret zu planen. Aber man kann auch über ein Minenfeld gehen, ohne verletzt zu werden. Es geht hier um die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses. Die Wahrscheinlichkeit, über ein Minenfeld zu gehen, ohne verletzt zu werden ist nicht gerade hoch. Die Chancen, ein „richtiges“ Unternehmen (nicht ein „kleines Nebengeschäft“) zu gründen und aufzubauen, ohne vorher zu planen, ist gleichfalls eher als gering zu bewerten. Es geht hier nicht um Ausnahmen oder Einzelfälle, sondern um die großen Zusammenhänge.

### 10.1. Zweck eines Businessplans

Als Hauptgrund für die Erstellung eines Businessplans wird häufig die Kreditverhandlung mit Banken usw. genannt. Hier würde der Autor eindeutig andere Prioritäten setzen. Schließlich entwickelt der Trainer eines Fußballvereins die Spieltaktik auch nicht, um die Sponsoren zu beeindrucken, sondern, um seine Mannschaft zum Sieg zu führen. Genauso verhält es sich mit dem Unternehmenskonzept. Es soll in erster Linie dem Unternehmer einen roten Faden geben, an dem er sich orientieren kann. Es soll Klarheit in verworrene Fragestellungen bringen. Es soll einen Weg durch das Dickicht des Marktes und der Mitbewerber – hin zum Kunden und zum Erfolg – aufzeigen. Die Überzeugung der Kreditgeber kann hier nur als notwendiges und nützliches Beiwerk gesehen werden.

### 10.2. Muster für den Businessplan

Aufgrund der enormen Bedeutung von Businessplänen haben zahlreiche Organisationen Muster dieser Dokumente angefertigt, um es den Existenzgründern einfacher zu machen, ein solches Konzept zu erstellen.

Im folgenden werden drei dieser Konzepte – die sich nach Meinung des Autors qualitativ aus der Flut der Angebote hervorheben – vorgestellt und erläutert. Das komplette Unternehmenskonzept der it-is GbR ist im Anhang auf Seite 113 zu finden.

### 10.2.1. Unternehmenskonzept nach Friedrich von Collrepp [8]

- Existenzgründer
  - Name, Anschrift, Telefon, Telefax
  - Alter, Familienstand, Anzahl der Kinder
  - Qualifikation: Ausbildung, Berufserfahrung, kfm. Kenntnisse
  - Partner
  - Personalbedarf (Anzahl, Qualifikation)
- Geschäftsidee
  - Bezeichnung des Produkts bzw. der Dienstleistung
  - Leistungsbeschreibung
  - Stand der Technik, Innovation, Patente, Lizenzen, FuE
  - Vorteile gegenüber der Konkurrenz (Nutzen, Zusatznutzen, Attraktivität, Image, Preis)
  - Risiken
- Zukunftsaussichten
  - Markteinschätzung (Marktvolumen, Marktpotential)
  - Konkurrenzanalyse (Konkurrenten, Produkte/ Dienstleistungen der Konkurrenz)
  - Zielgruppe (Kunden)
  - Marktpreis
- Unternehmen
  - Firma bzw. Geschäftsbezeichnung, Anschrift, Telefon, Telefax
  - Rechtsform, Beteiligungsverhältnis, Geschäftsführung
  - Branche
  - Standort (Standortbeschreibung, Standortvorteile)
  - Gründung (Neuerrichtung, Kauf, Miete oder Pacht)
- Organisation
  - Unternehmensleitung, Zuständigkeiten, Personal
  - Produktion, maschinelle Ausstattung, Umweltschutz, Kooperation (Zulieferer)
  - Marketing: Absatz (Geschäftsverbindungen), Werbung
  - Einkauf (Rohstoffe, Material, Waren), Lieferantenabhängigkeit, Abnahmeverträge, Geschäftsverbindungen
  - Rechnungswesen (interne oder externe Buchführung), Kostenrechnung, Controlling
- Finanzplanung
  - Umsatzplan
  - Investitionsplan, Kostenplan
  - Kapitalbedarfsplan
  - Erfolgsplan (Rentabilitätsvorschau), Liquiditätsplan
  - Finanzplan, Finanzierungsplan, Finanzierung

## 10. Der Businessplan

- Zeitplan
  - Kreditverhandlungen
  - Kreditanträge (Hausbankmittel, öffentliche Mittel)
  - Grundstückserwerb, Kauf eines Unternehmens, Abschluß Miet- oder Pachtvertrag
  - Anmeldeformalitäten
  - Beschaffung (maschinellen Ausstattung, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Rohstoffe, Material, Waren)
  - Personal einstellen
  - Abschluß von Versicherungen
  - Betriebs- bzw. Geschäftseröffnung
- Ergänzende Unterlagen
  - Lebenslauf des Existenzgründers
  - Gesellschaftsvertrag
  - Grundstückskaufvertrag, Unternehmenskaufvertrag, Miet- oder Pachtvertrag
  - Handelsregisterauszug
  - Zulassung, Konzession, sonstige behördliche Genehmigungen
  - Name und Anschrift des Steuer-, Rechts- und Unternehmensberaters
- Zusammenfassung

### 10.2.2. Unternehmenskonzept – Vorschlag des BMWA [73]

- Summary
- Firmendaten
- Leistungsbezeichnung
  - Vorteile und Nutzen für den Kunden
  - Vorteile gegenüber der Konkurrenz
  - Gesetzliche Auflagen
  - Schutz der Idee
  - Franchisekonzept
- Markt/ Konkurrenz
  - Aktuelles Marktvolumen (Lokaler, regionaler, bundesweiter Markt)
  - Angaben zum Gesamtvolumen des Marktes
  - Grundlagen der Wachstumsprognosen
  - Zukunftsaussichten des Marktes und der Branche
  - Entwicklung des Unternehmens im Vergleich zur Branche
  - Innovationsvorsprung gegenüber der Konkurrenz
  - Standort des Unternehmens und seiner Kunden
  - Standorte der Lieferanten
- Management

## 10. Der Businessplan

- Gründerperson
- Verantwortungsbereich im Unternehmen
- Anteil am Unternehmen
- Eigene Qualifikation
- Bisherige Zusammenarbeit des Gründerteams
- Motiv für die Unternehmensgründung
- Zulassungsvoraussetzungen
- Mitarbeiter
  - Personalbestand in den ersten Jahren nach der Gründung
  - Qualifikation/ Anforderungsprofil der Mitarbeiter
  - Mitarbeiter finden
- Marketing
  - Leistungsstrategie
  - Preisstrategie
  - Vertriebsstrategie
  - Werbestrategie
- Rechtsform/ Organisation
  - Rechtsform der Firma
  - Organisation
- Chancen/ Risiken
  - Welche Risiken bestehen?
  - Wie soll diesen Risiken begegnet werden?
  - Welche außergewöhnlichen Chancen bestehen in welchen Bereichen?
- Umsetzung
  - Meilensteine Ihrer Leistungsstrategie
  - Meilensteine Ihrer Vertriebsstrategie
  - Meilensteine Ihrer Werbestrategie
- Finanzierung
  - Eigenkapital der Gründer
  - Anteile Fremdkapital
- Lebenslauf

### 10.2.3. Business-Plan-Muster der IHK Darmstadt [42]

- Für: Name/Firma
- Geschäftsidee, Produkte/Dienstleistungen
- Rechtsform, Gesellschafter, Gründerpersonen (Lebensläufe beifügen), Management, Mitarbeiter

- Standort, Betriebsräume
- Branche, Markt, Wettbewerb
- Kundenzielgruppe
- Marketing-/Vertriebsstrategie, Kooperationspartner
- Zukunftsprognose, Trends, Risiken
- Kapitalbedarfsplan
- Finanzierungsplan
- Ertragsvorschau
- Liquiditätsplan

Anmerkung des Autors: Es ist interessant, dass in den beiden ersten Quellen immer noch der Begriff „Konkurrenz“ statt „Mitbewerber“ benutzt wird. Vielleicht, weil sich letztgenannter Begriff doch noch nicht so in der Bevölkerung durchgesetzt hat?!

In nachfolgenden Kapiteln wird auf einige besonders relevante und erklärungsbedürftige Punkte näher eingegangen.

### 10.3. Vorgehensweise zur Erstellung

Ein richtiges Musterkonzept gibt es nicht. Es wäre auch nicht sinnvoll. Jede Unternehmung ist individuell und sollte auch so behandelt werden. Manchmal kann man aus einem Businessplan-Muster große Teile herausnehmen, manchmal muss man andere Teile vielleicht mit aufnehmen. Wichtig ist schließlich nur, dass im Konzept möglichst alle relevanten Daten des Unternehmens und der Vision festgehalten und dargestellt werden. Wie dies erfolgt, bleibt letztendlich jedem selbst überlassen.

Am Besten geht man bei der Erstellung eines Unternehmenskonzeptes folgendermaßen vor: Man besorgt sich ein Muster (wie beispielsweise eines der oben angegebenen) und überträgt es auf den PC (wenn es in elektronischer Form vorliegt, sollte man es entsprechend den eigenen Neigungen formatieren, ansonsten muss man es abtippen).

Jetzt geht man an die Beantwortung der Fragen. Wichtig ist hierbei, keine Mühen zu scheuen! Einige Fragen werfen bei ihrer Beantwortung am Anfang vielleicht weitere Fragen und Probleme auf. Man muss aber dran bleiben. Es ist wirklich wichtig, möglichst alle Fragen schriftlich zu beantworten. Natürlich können Fragen, die überhaupt nicht zum Vorhaben gehören, gestrichen werden. Gründet man ein Unternehmen, das nicht der Franchise-Idee angehört, braucht man natürlich auch kein Franchise-Konzept aufzustellen.

### 10.4. Checkliste: Was gehört in den Businessplan [12]

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit hat eine Checkliste für den Businessplan erstellt. Diese hilft dem Unternehmer, sein Unternehmenskonzept auf Lücken hin zu überprüfen. Diese Checkliste wurde hier wörtlich übernommen:

## **Checkliste: Was gehört in Ihren Businessplan?**

### **1. Zusammenfassung**

Warum ist Ihr Angebot besser/ günstiger/ schneller als das der Konkurrenz? (Nicht mehr als zwei Seiten, normale Schriftgröße, Ränder, Absätze).

### **2. Geschäftsidee/ Produktplanung**

Welches Produkt/ welche Leistung wollen Sie herstellen bzw. verkaufen?

Was ist das Besondere an Ihrem Angebot?

Start der Produktion/ Dienstleistung?

Entwicklungsstand Ihres Produktes/ Ihrer Leistung?

Welche Voraussetzungen müssen bis zum Start noch erfüllt werden?

Wann kann das Produkt vermarktet werden?

Welche Entwicklungsschritte sind für Ihr Produkt noch notwendig?

Wann kann eine Null-Serie aufgelegt werden?

Wer führt das Testverfahren durch?

Wann ist das eventuelle Patentierungsverfahren abgeschlossen?

### **3. Markt/ Konkurrenz/ Standort**

Wer sind Ihre Kunden?

Wo sind Ihre Kunden?

Wie setzen sich die einzelnen Kundensegmente nach Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Einkaufsverhalten, Privat- oder Geschäftskunden usw. zusammen?

Haben Sie bereits Referenzkunden? Wenn ja, welche? Welches kurz- und langfristige Umsatzpotenzial ist damit verbunden?

Sind Sie von wenigen Großkunden abhängig?

Welche Bedürfnisse/ Probleme haben Ihre Kunden?

Wie erfahren Ihre Kunden von Ihrem Produkt/ Ihrer Dienstleistung?

Gibt es andere Entwicklungen in „Ihrer“ Richtung?

Wer sind Ihre Konkurrenten?

Was kosten Ihre Produkte bei der Konkurrenz?

Wo bieten Sie Ihr Angebot an?

Warum haben Sie sich für diesen Standort entschieden?

Wie wird sich der Standort zukünftig entwickeln?

### **4. Management/ Gründerperson/ -en**

Welche Qualifikationen/ Berufserfahrungen und ggf. Zulassungen haben Sie?

Welcher der Gründer verfügt über nähere Branchenkenntnisse?

Über welche kaufmännischen Kenntnisse verfügen Sie?

Welche besonderen Stärken gibt es?

Welche Defizite gibt es? Wie werden Sie ausgeglichen?

### **5. Mitarbeiter**

Wann bzw. in welchen zeitlichen Abständen wollen Sie wie viele Mitarbeiter einstellen?

Welche Qualifikationen sollten Ihre Mitarbeiter haben?

Welche Schulungsmaßnahmen sehen Sie für Ihre Mitarbeiter vor?

## 6. Marketing

- Welche Preisstrategie verfolgen Sie und warum?
- Welche Absatzgrößen steuern Sie in welchen Zeiträumen an?
- Welche Zielgebiete steuern Sie an?
- Welche Vertriebspartner werden Sie nutzen?
- Welche Kosten entstehen durch den Vertrieb?
- In welchen Schritten wollen Sie vorwärts gehen?

## 7. Rechtsform/ Organisation/ Formalitäten

- Für welche Rechtsform haben Sie sich entschieden und aus welchen Gründen?
- Welche betriebliche Organisationsform haben Sie gewählt?
- Wer ist für was zuständig?
- Welche gesetzlichen Formalitäten sind zu erledigen?
- Welche technischen Zulassungen sind notwendig?
- Welche Patent- oder Gebrauchsmusterschutzrechte besitzen Sie bzw. haben Sie beantragt?

## 8. Chancen/ Risiken

- Wie könnten sich die technologischen Möglichkeiten im Idealfall entwickeln?
- Wie könnten sich die Kundenwünsche im Idealfall entwickeln?
- Wie könnte sich Ihr Markt im Idealfall entwickeln?
- Wie könnte sich Ihr Unternehmen im Idealfall entwickeln?
- Ist der Absatzmarkt evtl. noch unzureichend?
- Wurde eingeplant, dass es zu Zahlungsausfällen kommen kann?
- Bestehen zusätzliche finanzielle Belastungen?
- Kann auch der private Kapitaldienst erbracht werden? (Tilgung und Zinsen für private Kredite werden oft übersehen)
- Gibt es Umweltrisiken oder Auflagen, die ggf. beachtet werden müssen?
- Unter welchen Bedingungen können Sie Ihre Ziele nicht mehr realisieren? Wie können Sie dann reagieren?

## Finanzierung

- Es sollten vorliegen:
- Investitionsplan
- Kapitalbedarfsplan
- Umsatzplan
- Umsatz- und Ergebnispläne für drei Jahre
- Liquiditätsplan

## Lebenslauf

- Tabellarischer Lebenslauf des/ der Gründer(in)

## 10.5. Anmerkung zu Businessplänen im IT-Bereich

Da ohnehin jeder Businessplan individuell auf das zu gründende Unternehmen zugeschnitten sein muss, kann man an dieser Stelle keine allgemeinverbindlichen Empfehlungen für

IT-Geschäftspläne geben. Als einzige Besonderheit seien die Punkte „Technik, Innovation, Patente, Lizenzen und FuE“ zu beachten.

## 10.6. Konzepterstellung bei it-is

Bei it-is GbR wurde folgendermaßen vorgegangen: Man nahm das Konzept von Collrepp (1. Beispiel-Muster), beantwortete die Fragen und strich überflüssige. Dann sichtete man weitere Businessplan-Muster und nahm die Fragen in das Konzept auf, die wichtig erschienen usw..

Das Ergebnis kann sich der interessierte Leser im Anhang ab Seite 113 betrachten.

Noch ein kurzes Wort zur Dauer der Konzept-Erstellung. Hierfür können Wochen und Monate ins Land ziehen. Das macht aber nichts, denn gut geplant ist halb gewonnen. Für die Marktanalyse beispielsweise wurden bei it-is ca. drei Monate angesetzt. Das gesamte Konzept dauert(e) in seiner Erstellung bei it-is ca. sechs Monate.

Dabei sollte man sich immer eines vor Augen halten: Wer länger plant und so von Anfang an alles unter Kontrolle hat, ist mit Sicherheit besser dran, als jemand, der die Planung vernachlässigt und – aus diesem Grund – sein Unternehmen ruiniert.

# 11. Finanzplanung & Finanzierung

Die Planung der Finanzen ist erfahrungsgemäß eine der – für den unerfahrenen Gründer – schwierigsten Aufgaben. Es werden hier verschiedene Finanzpläne entwickelt, die den kurz- mittel- und langfristigen Kapitalbedarf und die Abschätzung der Einnahmen und Ausgaben darstellen sollen. Diese Pläne sind Teil des Businessplans.

Man muss hier in der Begrifflichkeit differenzieren: *Finanzplanung* ist die Planung der Finanzen, *Finanzierung* ist die Beschaffung der nötigen Mittel, die in der Finanzplanung errechnet wurden.

Die Inhalte dieses Kapitels stützen sich größtenteils auf [8], [12], [14], [19], [20] und [21]. Da diese Arbeit vor allem für den noch gründungsunerfahrenen Techniker geschrieben wurde, werden die wichtigsten Begriffe im Glossar auf Seite 110 erläutert.

## 11.1. Basiswissen Finanzplanung

In [14] erhält man eine aussagekräftige Erklärung zum Thema Finanzplanung: „...die systematische Planung der zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben und deren fristgemäße Gegenüberstellung innerhalb einer bestimmten Planungsperiode“.

Die Finanzplanung verfolgt also das Ziel, die zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben miteinander zu vergleichen. Daraufhin werden bestimmte Entscheidungen getroffen.

Nach [8] hat die Finanzplanung drei Aufgaben:

- Ermittlung des erforderlichen Gesamtkapitalbedarfs
- Sicherung der Rentabilität
- Gewährleistung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit

Obwohl in der Literatur eine gewisse Uneinigkeit über die Anzahl und die entsprechenden Inhalte der einzelnen Teilpläne herrscht (letztere differieren sowieso von Unternehmen zu Unternehmen – je nach Branche und Art der Geschäftstätigkeiten), kann man das Ganze in vier große Plangruppen teilen:

- Kapitalbedarfsplanung
- Erfolgsplanung
- Liquiditätsplanung
- Finanzierungsplanung

“Um das Ziel zu erreichen, müssen alle Teilpläne so aufeinander abgestimmt werden, daß das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens aufrechterhalten wird. Dabei sind Interdependenzen zu berücksichtigen.“ [8]. Anmerkung: Interdependenz ist die wechselseitige Beziehung zwischen Variablen bzw. Objekten. [18].

## 11.2. Die Teilpläne

Die einzelnen Hauptpläne mit den darin enthaltenen Teilplänen werden jetzt kurz vorgestellt und erläutert. Dabei verfolgt der Autor das Ziel, dem Leser das Planungssystem *verständlich* zu machen und einen Überblick über die zahlreichen Einzelpläne zu geben.

### Kapitalbedarfsplanung

Mit dieser Planung wird der Bedarf an Kapital für eine Unternehmens*gründung* ermittelt. Hierin wird aufgeführt, in welcher Höhe Finanzmittel für Investitionen, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, für Waren, Beratungsleistungen, Zins und Tilgung, diverse Gebühren und auch für die private Lebensführung und Risikoabsicherung des Unternehmers benötigt werden.

Teile der Kapitalbedarfsplanung sind: Umsatzplanung, Investitionsplanung und Kostenplanung.

#### *Umsatzplan*

Hier werden der erforderliche *Mindestumsatz*, der *erwartete Umsatz* und der *erzielbare Umsatz* berechnet bzw. abgeschätzt. Der Gründer ermittelt wieviel Umsatz er erwirtschaften muss und kann, um sich und sein Unternehmen langfristig finanziell „über Wasser halten“ zu können.

#### *Investitionsplan*

In ihm werden die erforderlichen *Vermögensgegenstände* und deren Anschaffungskosten für die geplante Leistungserstellung ermittelt. Er beinhaltet also alles, was man an Immobilien, Maschinen usw. anschaffen muss.

#### *Kostenplan*

In diesem Plan werden die künftigen *betrieblichen Ausgaben* mengen- und wertmäßig erfasst. Es wird also ermittelt, wieviel Geld ausgegeben werden muss, um mit der Aufnahme der eigentlichen Geschäftstätigkeit beginnen zu können.

Nähere Angaben entnehme man den eigentlichen Plänen, die später exemplarisch detailliert dargestellt werden.

### Erfolgsplanung

Hier wird der voraussichtliche Gewinn bzw. Verlust des Unternehmens ermittelt. Ziel ist die Sicherung der *Rentabilität*.

### Liquiditätsplanung

Ziel der Liquiditätsplanung ist es, eine *jederzeitige Zahlungsfähigkeit* zu garantieren. Dabei muss folgender Grundsatz immer vor Augen gehalten werden:

„Liquidität vor Rentabilität !!“ [8]

Der Liquiditätsplan beinhaltet folgende Teilpläne: Umsatzerlösplan (Einnahmen) und Ausgabenplan.

### Finanzierungsplanung

Nachdem die erforderlichen finanziellen Mittel errechnet wurden, wird hier geplant, wie diese Mittel beschafft werden können.

### 11.3. Das Planungssystem

Nachfolgende Zeichnung und die Musterpläne basieren größtenteils auf den Vorgaben von [8] und wurden vom Autor etwas modifiziert.

#### 11.3.1. Das System

Die verschiedenen Teilpläne können in einem Finanzplanungssystem zusammengefasst werden:

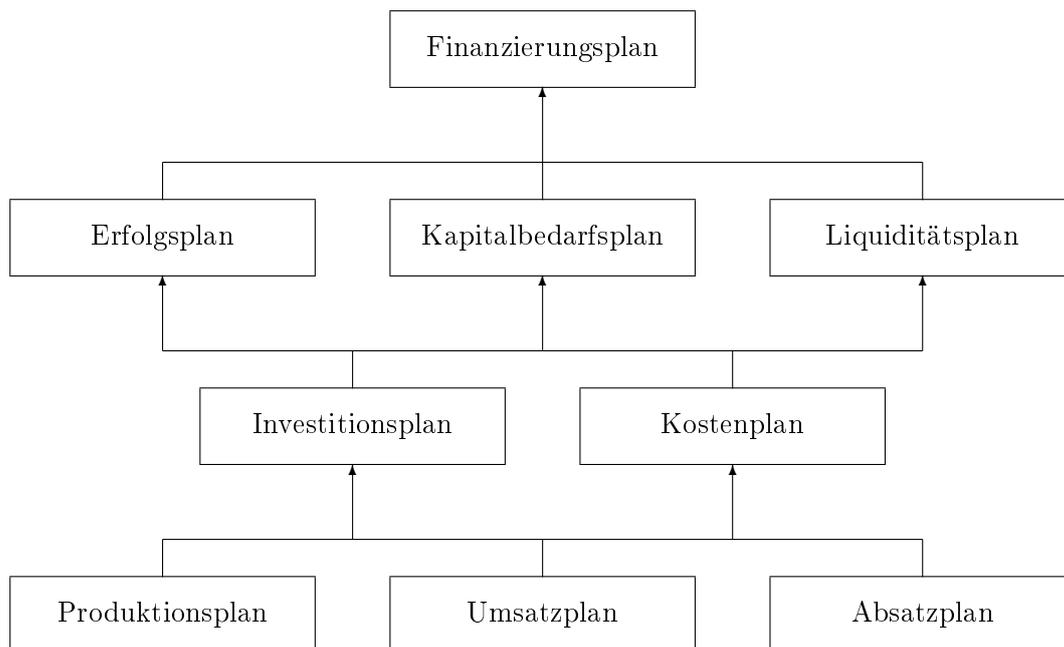


Abbildung 11.1.: Das Finanzplanungssystem

#### 11.3.2. Musterpläne – Kapitalbedarfsplanung

##### Umsatzplan

Erforderlicher Umsatz (Mindestumsatz):

$$Umsatz_{min} = \text{Mindestgewinn} + \text{anfallende Kosten (s. Kostenplan)}$$

Erwarteter Umsatz:

$$Umsatz = \frac{\text{Reingewinn [EUR]} * 100}{\text{Richtsatz [\%]}}$$

Erzielbarer Umsatz (marktbestimmt):

Der erzielbare Umsatz wird geschätzt.

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

**Mindestumsatz** Der Mindestumsatz ist der Umsatz, der erforderlich ist, um alle voraussichtlich anfallenden Kosten im Unternehmen (anfallende Kosten) und alle privaten Ausgaben des Existenzgründers (Mindestgewinn) zu decken. Die anfallenden Kosten kann man dem Kostenplan entnehmen. Nicht vergessen darf man auch die Tilgungsleistungen der evtl. aufgenommenen Kredite.

**Erwarteter Umsatz** Zur Berechnung des erwarteten Umsatzes kann man auf die Zahlen vergleichbarer Unternehmen zurückgreifen. Nach [8] gilt, „...daß von der Mehrzahl der geprüften Unternehmen 16% des wirtschaftlichen Umsatzes als Reingewinn erzielt wird“.

**Erzielbarer Umsatz** Der erzielbare Umsatz wird durch den Markt bestimmt. Das Marktpotential kann man durch Marktforschung (s. auch Kapitel 12 auf Seite 69) ermitteln bzw. abschätzen. Beschränkt ist der erzielbare Umsatz auch durch die Kapazität des Unternehmens (wie z.B. Verkaufsfläche, Qualität und Quantität des Personals usw.).

### Beispiel:

Die privaten Ausgaben des Existenzgründers belaufen sich auf 3.000,- € monatlich. Die Summe aller Kosten (Material, Personal usw.) beträgt monatlich 9.000,- €. Daraus ergibt sich ein Mindestumsatz von:

$$Umsatz_{min} = 3.000 \text{ EUR} + 9.000 \text{ EUR} = 12.000 \text{ EUR pro Monat}$$

Es wird ein Gewinn von 3.000,- € pro Monat angestrebt:

$$Umsatz = \frac{3.000 \text{ EUR} * 100}{16} = 18.750 \text{ EUR pro Monat}$$

Um seine laufenden Kosten zu decken, muss der Unternehmer also monatlich einen Umsatz von mindestens 12.000,- € erwirtschaften. Bei einem angestrebten Reingewinn von 3.000,- € sollte ein Umsatz von 18.750,- € pro Monat erreicht werden.

Im Umsatzplan multipliziert man die Mengen der jeweiligen Produkte (Dienstleistung ist auch ein Produkt) mit dem Verkaufspreis. Da jeder Monat separat betrachtet wird, kann man saisonale Einflüsse gut einkalkulieren.

Saisonale Einflüsse in der IT-Branche werden vor allem von der CeBIT Hannover hervorgerufen, die im März eines jeden Jahres stattfindet. Auch die Linux-Messe in Frankfurt und die Systems in München, die alljährlich im Zeitraum Oktober/ November ihre Tore öffnen, können auf das Kaufverhalten potentieller oder bestehender Kunden positiv einwirken.

Kapitalbedarfsplanung – Umsatzplan

Umsatzplan	Januar[EUR]	Februar[EUR]	...	Dezember[EUR]	Summe[EUR]
Produkt A					
Produkt B					
Produkt C					
Gesamtumsatz					

In [55] wird vorgeschlagen, nicht nach Produkten, sondern nach Kunden zu unterteilen und eine zusätzliche Zeile für die kumulierten Umsätze mit in den Plan aufzunehmen:

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

Kapitalbedarfsplanung – Umsatzplan

Umsatzplan	Januar[EUR]	Februar[EUR]	...	Dezember[EUR]	Summe[EUR]
Kunde A					
Kunde B					
Kunde C					
Gesamt-umsatz					
Kumulierte Umsätze					

### Beispiele:

Kapitalbedarfsplanung – Umsatzplan

Umsatzplan	Januar[EUR]	Februar[EUR]	...	Dezember[EUR]	Summe[EUR]
PC Alpha	5.000	7.000		1.000	13.000
Monitor X	3.000	1.000		4.000	8.000
Netzwerk- installation	3.000	4.000		9.500	16.500
Gesamt-umsatz	11.000	12.000		14.500	37.500

Kapitalbedarfsplanung – Umsatzplan

Umsatzplan	Januar[EUR]	Februar[EUR]	...	Dezember[EUR]	Summe[EUR]
Dr. Müller	5.000	7.000		1.000	13.000
Mayer GbR	3.000	1.000		4.000	8.000
AL GmbH	3.000	4.000		9.500	16.500
Gesamt-umsatz	11.000	12.000		14.500	
Kumulierte Umsätze	11.000	23.000		37.500	37.500

### Investitionsplan

Im Investitionsplan werden alle Vermögensgegenstände und deren Anschaffungskosten festgehalten, die für die Leistungserstellung notwendig sind. Es muss so viel angeschafft

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

werden, dass der Mindestumsatz erreicht und die Rentabilität gesichert werden können. Wird zu wenig investiert, kann der Mindestumsatz unter Umständen nicht erreicht werden. Sind die Investitionen zu hoch bemessen, arbeitet das Unternehmen anschließend evtl. unrentabel.

Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, mit dem Unternehmen eher klein anzufangen und je nach Finanzlage langsam zu wachsen.

### Kapitalbedarfsplanung – Investitionsplan

Investitionsplan		
<u>Anlagevermögen</u>	EUR	EUR
Immaterielle Vermögensgegenstände		
- Patente	.....	
- Lizenzen	.....	
- Konzessionen	.....	
- sonstige Rechte	.....	.....
<u>Sachanlagevermögen</u>		
- Immobilien		
- Grundstücke, Gebäude	.....	
- Maklercourtage	.....	
- Grunderwerbsteuer	.....	
- Planungsaufwand (Architekt, Gutachter, Kommune)	.....	
- Erschließungskosten	.....	
- Aus-, Umbau- und Renovierungskosten	.....	
- Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge (einschl. Fracht und Installationskosten)	.....	
- Betriebs- und Geschäftsausstattung		
- Mobiliar (Möbel, Teppichböden, Dekoration usw.)	.....	
- Technische Einrichtungen (Telefon, Fax, Handy, PCs usw.)	.....	
- Büromaterial (Aktenkoffer, Papier, Stifte usw.)	.....	
- Fahrzeuge		
- Lkw, Pkw	.....	
- sonstige	.....	.....
Anlagevermögen, insgesamt		_____
<u>Umlaufvermögen</u>		
Vorräte (erstes Material- und Warenlager)		
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	.....	
- Handelsware	.....	
- Einbauteile	.....	
Umlaufvermögen, insgesamt		_____
Investitionen, insgesamt		_____

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

### Kostenplan

Im Kostenplan werden die künftigen betrieblichen Ausgaben erfasst. Bei der Gründung eines Unternehmens fallen sog. *Gründungskosten* an. Diese werden unter den *einmaligen Kosten* zusammengefasst.

Für die *laufenden Kosten*, die nach der Gründung entstehen, steht am Anfang noch kein ausreichender Deckungsbeitrag zur Verfügung. Diese Kosten werden geschätzt und sollten mindestens für die ersten drei Monate (bis zum ersten Geldeingang) geplant werden.

Stehen gewissen Kosten keine Aufwendungen gegenüber, werden diese unter den *kalkulatorischen Kosten* zusammengefasst. Dies könnten z.B. Mieteinnahmen sein, die der Gesellschafter erwirtschaften würde, wenn er Räume, die sein Eigentum sind, nicht seinem Unternehmen zur Verfügung stellen, sondern fremdvermieten würde.

Die kalkulatorischen Kosten sind Bestandteil der laufenden Kosten.

Die *einmaligen* und *laufenden* Kosten finden Eingang im Kapitalbedarfsplan unter dem Stichwort *betrieblicher Aufwand*.

#### Kapitalbedarfsplanung – Einmalige Kosten

Einmalige Kosten	
Gründungskosten	EUR
- Existenzgründungs-, Umweltschutz-, Rechts-, Steuerberatung	.....
- Gewerbeanmeldung	.....
- Notar	.....
- Kauttionen	.....
- Maklercourtage	.....
- Gerichtskosten für HR-Eintragung und -Veröffentlichung	.....
- Genehmigungen, Abnahmen	.....
- Franchisegebühr	.....
- Eröffnungswerbung	.....
Gründungskosten, insgesamt	_____

#### Kapitalbedarfsplanung – Laufende Kosten

Laufende Kosten	1. Monat EUR	2. Monat EUR	3. Monat EUR
Material- und Wareneinsatz			
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	.....	.....	.....
- Handelsware	.....	.....	.....
Material- und Wareneinsatz, insgesamt	_____	_____	_____
Personalkosten			
- Löhne und Gehälter der Mitarbeiter	.....	.....	.....
- Entgelt für Aushilfen	.....	.....	.....
- Eigenes Geschäftsführergehalt	.....	.....	.....
- Ehegattengehalt	.....	.....	.....
- Sonderzahlungen (Urlaubsgeld usw.)	.....	.....	.....
- Vermögenswirksame Leistungen	.....	.....	.....

11. Finanzplanung & Finanzierung

Kapitalbedarfsplanung – Laufende Kosten (Fortsetzung)

Personalkosten, insgesamt	_____	_____	_____
Soziale Absicherung			
- Rentenversicherung	.....	.....	.....
- Arbeitslosenversicherung	.....	.....	.....
- Krankenversicherung	.....	.....	.....
- Pflegeversicherung	.....	.....	.....
- Berufsgenossenschaft	.....	.....	.....
- Altersvorsorge	.....	.....	.....
- Lebensversicherung	.....	.....	.....
Soziale Absicherung, insgesamt	_____	_____	_____
Fremde Dienstleistungen			
- Steuer-, Rechtsberatung, Buchhaltung	.....	.....	.....
- Notarielle Beurkundungen, Beglaubigungen	.....	.....	.....
- Gebühren	.....	.....	.....
- Genehmigungen, Abnahmen	.....	.....	.....
- Unternehmensberatung	.....	.....	.....
Fremde Dienstleistungen, insgesamt	_____	_____	_____
Mitgliedsbeiträge			
- IHK, HWK, Handwerksinnung	.....	.....	.....
- (Berufs-/ Fach-) Verbände	.....	.....	.....
Mitgliedsbeiträge, insgesamt	_____	_____	_____
Raumkosten			
- Pacht	.....	.....	.....
- Miete für Büro usw.	.....	.....	.....
- Miete für Garagen, Stellflächen usw.	.....	.....	.....
- Nebenkosten (Hausmeister, Aufzug usw.)	.....	.....	.....
- Heizung, Strom, Gas, Wasser	.....	.....	.....
- Reinigung	.....	.....	.....
- Wartung, Reparaturen, Instandhaltung	.....	.....	.....
Raumkosten, insgesamt	_____	_____	_____
Maschinen			
- Reparaturen	.....	.....	.....
- Wartung, Pflege	.....	.....	.....
Maschinen, insgesamt	_____	_____	_____
Fahrzeuge			
- Treibstoffe	.....	.....	.....
- Wartung, Pflege, Reparaturen	.....	.....	.....
- Kfz.-Versicherung	.....	.....	.....
- Kfz.-Steuer	.....	.....	.....
Fahrzeuge, insgesamt	_____	_____	_____
Leasing			
- Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge	.....	.....	.....
- Betriebs- und Geschäftsausstattung	.....	.....	.....

11. Finanzplanung & Finanzierung

Kapitalbedarfsplanung – Laufende Kosten (Fortsetzung)

- Fahrzeuge	.....	.....	.....
Leasing, insgesamt	_____	_____	_____
Vertriebskosten			
- Provisionen	.....	.....	.....
- Reisekosten (Vertreter, Monteure)	.....	.....	.....
- Werbung (entspr. dem Marketingkonzept)	.....	.....	.....
- Präsentationen (intern, extern)	.....	.....	.....
- Messen und Ausstellungen	.....	.....	.....
- Frachten, Verpackung	.....	.....	.....
Vertriebskosten, insgesamt	_____	_____	_____
Verwaltungskosten			
- Repräsentation	.....	.....	.....
- Fachliteratur	.....	.....	.....
- Reisekosten (Management)	.....	.....	.....
- Büromaterial	.....	.....	.....
- Telefon, Fax, Porto, Online-Kosten	.....	.....	.....
- Fotokopien	.....	.....	.....
Verwaltungskosten, insgesamt	_____	_____	_____
Steuern			
- Grundsteuer	.....	.....	.....
- Grunderwerbsteuer	.....	.....	.....
- Gewerbesteuer	.....	.....	.....
Steuern, insgesamt	_____	_____	_____
Versicherungen			
- Feuerversicherung	.....	.....	.....
- Betriebshaftpflichtversicherung	.....	.....	.....
- Berufshaftpflichtversicherung	.....	.....	.....
- Unfallversicherung	.....	.....	.....
- Transportversicherung	.....	.....	.....
- Kreditversicherung	.....	.....	.....
- Diebstahlversicherung	.....	.....	.....
- Rechtsschutzversicherung	.....	.....	.....
Versicherungen, insgesamt	_____	_____	_____
Zinsen/ Kreditbeschaffungskosten			
- Kreditzinsen	.....	.....	.....
- Bürgschaftsprovision	.....	.....	.....
- Bearbeitungsgebühr	.....	.....	.....
- Kontoführungsgebühren	.....	.....	.....
Zinsen/ Kreditbeschaffungskosten, insgesamt	_____	_____	_____
Abschreibungen			
- Grundstücke und Gebäude	.....	.....	.....
- Maschinen und Anlagen	.....	.....	.....
- Werkzeuge	.....	.....	.....

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

### Kapitalbedarfsplanung – Laufende Kosten (Fortsetzung)

- Fahrzeuge	.....	.....	.....
- Büromaschinen, IT, Möbel usw.	.....	.....	.....
Abschreibungen, insgesamt	_____	_____	_____
Kalkulatorische Kosten			
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	.....	.....	.....
- Kalkulatorische Miete	.....	.....	.....
- Sonstige kalkulatorische Kosten	.....	.....	.....
Kalkulatorische Kosten, insgesamt	_____	_____	_____
Laufende Kosten, insgesamt	_____	_____	_____

Anmerkung: Der Abschreibungszeitraum für Hardware beträgt in Unternehmen drei Jahre [53] und für Software drei bis vier Jahre [54]. Die restlichen Abschreibungszeiträume kann man bei einem Steuerberater erfahren.

### Kapitalbedarfsplan

Der Kapitalbedarfsplan stellt das Gesamtergebnis der Kapitalbedarfsplanung dar. In ihm fließen die Informationen über den gesamten Gründungskapitalbedarf – einschließlich der Anlaufkosten bis zum ersten Geldeingang – zusammen. Die Anlaufkosten bis zum ersten Geldeingang sollten für mindestens drei Monate einkalkuliert werden und werden unter dem Punkt *betriebliche Anlaufkosten* notiert.

### Kapitalbedarfsplanung – Kapitalbedarfsplan

Kapitalbedarfsplan für die Neuerrichtung eines Unternehmens		
Anlagevermögen	EUR	EUR
- Patente, Lizenzen, Konzessionen, sonstige Rechte	.....	
- Immobilien	.....	
- Maschinen, Werkzeuge	.....	
- Betriebs- und Geschäftsausstattung	.....	
- Fahrzeuge	.....	
Anlagevermögen, insgesamt		_____
Umlaufvermögen		
- Vorräte (Erstes Material- und Warenlager)		
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	.....	
- Handelsware	.....	
- Einbauteile	.....	
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Außenstände)	.....	
Umlaufvermögen, insgesamt		_____
Betrieblicher Aufwand		
- Gründungskosten		
- Gründungs-, Rechts-, Steuer- und sonstige Beratung	.....	
- Gewerbeanmeldung	.....	

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

### Kapitalbedarfsplanung – Kapitalbedarfsplan (Fortsetzung)

- Notar	.....	
- Kautionen	.....	
- Maklercourtage	.....	
- Gerichtskosten für evtl. HR-Eintragung	.....	
- Genehmigungen, Abnahmen	.....	
- Franchisegebühr	.....	
- Eröffnungswerbung	.....	.....
- Betriebliche Anlaufkosten (mind. 3 Monate)		
- Material- und Wareneinsatz	.....	
- Personalkosten	.....	
- Fremde Dienstleistungen	.....	
- Mitgliedsbeiträge	.....	
- Raumkosten	.....	
- Maschinenkosten	.....	
- Fahrzeugkosten	.....	
- Leasingkosten	.....	
- Vertriebskosten	.....	
- Verwaltungskosten	.....	
- Steuern	.....	
- Versicherungen	.....	
- Zinsen, Kontoführungsgebühren usw.	.....	
- Abschreibungen	.....	
Betrieblicher Aufwand, insgesamt		_____
Privater Aufwand		
- Sicherstellung der priv. Lebensführung (4-6 Monate) (s. Mindestgewinnplan)	.....	
Privater Aufwand, insgesamt		_____
Kapitalbedarf, insgesamt		_____

### 11.3.3. Musterpläne – Erfolgsplanung

Die Erfolgsplanung ist die Planung des *nachhaltig* erzielbaren Erfolges und dient der Ermittlung des *voraussichtlichen Gewinnes*. In sie fließen die kalkulierten Gesamtkosten und der geplante Umsatz ein.

Die Erfolgsplanung basiert auf der Planung des Mindestgewinnes und der Rentabilitätsvorschau.

#### Erfolgsplanung – Mindestgewinnplan

Mindestgewinnplan	
Ausgaben der privaten Lebensführung	EUR
- Lebensunterhalt der Familie	.....
- Miete für die Wohnung	.....
- soziale Absicherung	

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

### Erfolgsplanung – Mindestgewinnplan (Fortsetzung)

- Rentenversicherung	.....
- Arbeitslosenversicherung	.....
- Krankenversicherung	.....
- Pflegeversicherung	.....
- Berufsgenossenschaft	.....
- Altersvorsorge	.....
- Lebensversicherung	.....
- sonstige vertragliche Verpflichtungen (Bausparkasse, Ratenzahlungen, Versicherungen usw.)	.....
- private Nutzung des Kraftfahrzeuges	.....
- Rücklagen für Krankheit usw.	.....
<b>Summe</b>	_____
Private Ausgaben für das Unternehmen	
- Tilgung der aufgenommenen Kredite	.....
+ Einkommensteuer, Solidaritätszuschlag, Kirchensteuer usw.	.....
<b>Mindestgewinn, der die private Lebensführung sicherstellt</b>	_____

### Erfolgsplanung – Rentabilitätsvorschau

Rentabilitätsvorschau	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	EUR	%	EUR	%	EUR	%
Umsatz	.....	100	.....	100	.....	100
- Material-/ Wareneinsatz	.....	.....	.....	.....	.....	.....
= Rohgewinn I	.....	.....	.....	.....	.....	.....
- Personalkosten	.....	.....	.....	.....	.....	.....
= Rohgewinn II	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Sachgemeinkosten						
- Fremde Dienstleistungen	.....	.....	.....	.....	.....	.....
- Raumkosten	.....	.....	.....	.....	.....	.....
- Fahrzeug-, Maschinenkosten	.....	.....	.....	.....	.....	.....
- Leasingraten	.....	.....	.....	.....	.....	.....
- Vertriebskosten	.....	.....	.....	.....	.....	.....
- Allg. Geschäfts- und Verwaltungskosten	.....	.....	.....	.....	.....	.....
- Steuern, Abgaben, Beiträge	.....	.....	.....	.....	.....	.....
- Versicherungen	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Sachgemeinkosten, insgesamt	.....	.....	.....	.....	.....	.....
= Erweiterter Cash-Flow	.....	.....	.....	.....	.....	.....

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

### Erfolgsplanung – Rentabilitätsvorschau (Fortsetzung)

– Zinsen	.....	.....	.....	.....	.....	.....
= Cash-Flow	.....	.....	.....	.....	.....	.....
– Abschreibungen	.....	.....	.....	.....	.....	.....
= Reingewinn	_____	_____	_____	_____	_____	_____

### 11.3.4. Musterpläne – Liquiditätsplanung

Die Liquidität ist die Aufrechterhaltung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Auch, wenn ein Unternehmen sehr rentabel arbeitet, kann es illiquide und damit insolvent werden. Daher gilt: *Liquidität vor Rentabilität!!!*

Ziel der Liquiditätsplanung ist es, die betrieblichen Geldströme zeitlich und von der Höhe her so abzustimmen, dass das Unternehmen jederzeit in der Lage ist, seinen eigenen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

In der Regel muss sich ein Unternehmen aber über die Planung hinaus einen finanziellen Spielraum schaffen, da die Einnahmen und Ausgaben nicht gleichmäßig über den geplanten Zeitraum (der ein Jahr betragen sollte) verteilt sind. Es ist immer wieder mit Zeiträumen zu rechnen, in denen die Ausgaben weit über den Einnahmen liegen. Hier sollte man auf gewisse Reserven zurückgreifen können.

Die Ausgaben entnehme man dem Kostenplan, Material- und Wareneinkauf dem Beschaffungsplan (letzter Punkt ergibt sich in der Regel auch aus dem Umsatzplan). Investitionen werden gemäß der Angaben im Investitionsplan übernommen.

Die Einnahmen müssen teilweise geschätzt, oder dem Umsatzplan (der auch durch Abschätzung entstanden ist) entnommen werden.

Die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben ergibt die monatliche Über- bzw. Unterdeckung.

### Liquiditätsplan

Liquiditätsplan	Januar [EUR]	Februar [EUR]	...	Dezember [EUR]
<b>A. Liquide Mittel</b>				
Kassenbestand	.....	.....		.....
Bank- und Postscheckguthaben	.....	.....		.....
Summe	.....	.....		.....
<b>B. Einnahmen</b>				
Umsatzerlöse	.....	.....		.....
Darlehen	.....	.....		.....
Privateinzahlungen	.....	.....		.....
Sonstige Einnahmen	.....	.....		.....
Summe	.....	.....		.....
Verfügbare Mittel (A + B)	.....	.....		.....
<b>C. Ausgaben</b>				
Material-/ Wareneinkauf	.....	.....		.....

Liquiditätsplan (Fortsetzung)

Personal	.....	.....		.....
Raumkosten	.....	.....		.....
Fahrzeuge, Maschinen	.....	.....		.....
Vertrieb	.....	.....		.....
Verwaltung	.....	.....		.....
Steuern	.....	.....		.....
Versicherungen	.....	.....		.....
Zinsen	.....	.....		.....
Tilgung	.....	.....		.....
Sonstige Ausgaben	.....	.....		.....
Zwischensumme	.....	.....		.....
Investitionen	.....	.....		.....
Privatentnahmen	.....	.....		.....
Summe	.....	.....		.....
D. Ergebnis (Differenz)				
(+) Überdeckung	.....	.....		.....
(-) Unterdeckung	.....	.....		.....
Ausgleich durch KK-Kredit	.....	.....		.....
E. Liquidität	_____	_____		_____

### 11.3.5. Musterpläne – Finanzierungsplanung

Finanzierung ist Chefsache. Durch den Finanzierungsplan soll die finanzielle Absicherung der Gründung und auch des späteren Unternehmensverlaufs sichergestellt werden.

#### Der Finanzierungsbedarf

Der Finanzierungsbedarf für die Gründung kann dem Kapitalbedarfsplan entnommen werden.

Der Kapitalbedarf wird je nach Fristigkeit unterteilt.

- Langfristiger Kapitalbedarf (über einem Jahr)  
z.B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, erstes Material- und Warenlager.
- Kurzfristiger Kapitalbedarf (bis zu einem Jahr)  
z.B. Raumkosten, Steuern, Löhne und Gehälter, Material.

So entsteht der *Kapitalbedarfsplan nach Fristigkeit*.

#### Die Finanzmittelherkunft

Die Herkunft der Finanzmittel wird in Eigenkapital und Fremdkapital unterteilt. Dabei ist zu beachten, dass der Eigenkapitalanteil nicht unter 20% liegt.

Quellen des Eigenkapitals:

- Eigene Mittel (Ersparnisse und Vermögenswerte)

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

- Sachwerte, die in den Betrieb eingebracht werden können
- haftendes Kapital von Teilhabern
- Zuschüsse (z.B. Ich-AG)
- Eigenleistungen (z.B. Umbau, Renovierung usw.)

Quellen des Fremdkapitals:

- Langfristiger Bankkredit (Investitionskredit)
- Öffentliche Finanzierungshilfen
- Kredite von Verwandten und Freunden
- Lieferantenkredite (kurzfristige Finanzierung des Umlaufvermögens)
- Kontokorrentkredit (kurzfristige Finanzierung des Umlaufvermögens)

Öffentliche Finanzierungshilfen sind beispielsweise ERP-Programme des Bundes, Programme der DtA-Mittelstandsbank, KfW-Programme und Initiativen der einzelnen Bundesländer (z.B. die Gründungs- und Wachstumsfinanzierung Hessen oder die Software-Offensive Bayern). Näheres in [12], [19], [20] und [21].

Kredite von Verwandten und Freunden sollte man auch vertraglich vereinbaren um Streit zu vermeiden!

Der Kontokorrentkredit ist ein Kreditrahmen, den Kreditinstitute ihren Kunden für das Geschäftskonto zur Verfügung stellen. Er ist vergleichbar mit dem Dispo-Kredit für Privatkunden. „Faustregel für den Kontokorrent-Kreditrahmen: 1 Monatsumsatz“ [8].

Kapitalbedarfsplan nach Fristigkeit

Kapitalbedarfsplan nach Fristigkeit		
	EUR	EUR
Langfristiger Kapitalbedarf		
- Patente, Lizenzen, Konzessionen, sonstige Rechte	.....	
- Immobilien einschl. Nebenkosten	.....	
- Maschinen, Werkzeuge	.....	
- Betriebs- und Geschäftsausstattung	.....	
- Fahrzeuge	.....	
- Vorräte (Erstes Material- und Warenlager)		
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	.....	
- Handelsware	.....	
- Einbauteile	.....	
- Gründungskosten		
- Gründungs-, Rechts-, Steuer- und sonstige Beratung	.....	
- Gewerbeanmeldung	.....	
- Notar	.....	
- Kautionen	.....	
- Maklercourtage	.....	
- Gerichtskosten für evtl. HR-Eintragung	.....	

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

### Kapitalbedarfsplan nach Fristigkeit (Fortsetzung)

- Genehmigungen, Abnahmen	.....	
- Franchisegebühr	.....	
- Eröffnungswerbung	.....	.....
Langfristiger Kapitalbedarf, insgesamt		_____
<b>Kurzfristiger Kapitalbedarf</b>		
- Betriebliche Anlaufkosten (mind. 3 Monate)		
- Material- und Wareneinsatz	.....	
- Personalkosten	.....	
- Fremde Dienstleistungen	.....	
- Mitgliedsbeiträge	.....	
- Raumkosten	.....	
- Maschinenkosten	.....	
- Fahrzeugkosten	.....	
- Leasingkosten	.....	
- Vertriebskosten	.....	
- Verwaltungskosten	.....	
- Steuern	.....	
- Versicherungen	.....	
- Zinsen, Kontoführungsgebühren usw.	.....	
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	.....	
- Privater Aufwand		
- Sicherstellung der priv. Lebensführung (4-6 Monate) (s. Mindestgewinnplan)	.....	
Kurzfristiger Kapitalbedarf, insgesamt		_____
Kapitalbedarf, insgesamt		_____

### Finanzierungsplan

Finanzierungsplan	EUR	EUR
<u>Eigenmittel</u>		
- Bereits vorhandene liquide Mittel	.....	
- Bis zur Eröffnung zusätzlich zur Verfügung stehende Mittel	.....	
- Eigenleistungen (z.B. Renovierung)	.....	
- Investitionszuschüsse	.....	
- ERP-Eigenkapitalhilfe (EKH)	.....	
- Zuschuss (z.B. Meistergründungsprämie)	.....	
Eigenmittel, insgesamt		_____
<u>Fremdmittel</u>		
Langfristige Fremdfinanzierung		
- Fördermittel	.....	

## 11. Finanzplanung & Finanzierung

### Finanzierungsplan (Fortsetzung)

- Hausbankmittel	.....	
- Sonstige (z.B. Verwandtendarlehen)	.....	
Langfristige Fremdfinanzierung, insgesamt		_____
Kurzfristige Fremdfinanzierung		
- KK-Kredit der Hausbank	.....	
- Lieferantenkredite usw.	.....	
Kurzfristige Fremdfinanzierung, insgesamt		_____
Finanzierungsmittel, insgesamt		_____

### 11.3.6. Entwicklungsszenarien

Da einige Zahlen im Planungs- und Gründungsstadium noch nicht zur Verfügung stehen und daher nur geschätzt werden können, empfiehlt es sich, bei der Finanzplanung über die verschiedenen Pläne hinaus noch die drei Fälle:

- worst case
- most probable case (normal case)
- best case

zu berücksichtigen.

So sollte man beispielsweise bei der Umsatzplanung drei Pläne anfertigen:

#### Kapitalbedarfsplanung – Umsatzplan

Umsatzplan	Januar[EUR]	Februar[EUR]	...	Dezember[EUR]	Summe[EUR]
Produkt A					
Produkt B					
Produkt C					
Gesamt-umsatz					

#### Kapitalbedarfsplanung – Umsatzplan *Worst Case*

Umsatzplan	Januar[EUR]	Februar[EUR]	...	Dezember[EUR]	Summe[EUR]
Produkt A					
Produkt B					
Produkt C					
Gesamt-umsatz					

Kapitalbedarfsplanung – Umsatzplan *Best Case*

Umsatzplan	Januar[EUR]	Februar[EUR]	...	Dezember[EUR]	Summe[EUR]
Produkt A					
Produkt B					
Produkt C					
Gesamtumsatz					

Dabei entspricht der Worst Case dem Fall, dass nur die bereits gesicherten Geschäfte getätigt werden können und evtl. sogar einige Aufträge widerrufen werden. Der Most probable Case entspricht dem erwarteten Umsatz und der Best Case dem erzielbaren.

#### 11.4. Besondere Kennzeichen der IT-bezogenen Finanzplanung

Obwohl die Finanzplanung größtenteils branchenunspezifisch abläuft, sollte darauf geachtet werden, dass bei IT-Unternehmen Software-Lizenzen nicht vergessen und die geplanten Lagerbestände aufgrund der zeitlich begrenzten Aktualität so gering wie möglich gehalten werden.

#### 11.5. Die Finanzplanung des Unternehmens it-is GbR

Eine erste Finanzplanung bei it-is ergab, dass die Unternehmer – nach Plan – einen Mindestgewinn von 104.760,- € pro Jahr erzielen müssten. Der Reingewinn belief sich allerdings nur auf 41.384 € pro Jahr bei einem Jahresumsatz von 151.200 € und einem Wareneinsatz von 81.000 € .

Diese Zahlen brachten zumindest einen ersten Überblick und die Gewissheit, dass man am Geschäftsmodell arbeiten sollte.

Also veränderte man die variablen Größen so, dass sich das Verhältnis besserte. Dazu plante man die Ausrichtung des Unternehmens in der Weise, dass nun Produkte, die ein günstigeres Verhältnis zwischen Umsatz und Wareneinsatz aufweisen, in den Vordergrund gesetzt wurden.

Gleichzeitig wurde versucht, die Ausgabenseite positiv zu beeinflussen, das heißt, die Sachgemeinkosten zu senken.

Das Ergebnis dieser Bemühungen und die endgültigen Finanzpläne können im Anhang begutachtet werden.

# 12. Marktanalyse

Im folgenden benutzt der Autor die Begriffe *Marktanalyse* und *Marktforschung* synonym. Definition der Marktforschung/ Marktanalyse nach [9]:

„Systematische Problemanalyse, Modellbildung und Klärung von Fakten mit dem Ziel der verbesserten Entscheidungsfindung und Kontrolle für das Marketing von Waren und Dienstleistungen.“

Die Marktanalyse ist wohl eine der ungeliebtesten Aufgaben, die während der Unternehmensgründung anstehen. Trotzdem ist es sehr wichtig, dass der Markt gerade in der Gründungs- und Aufbauzeit genauestens analysiert wird. Werden hier Fehler gemacht, kann dies im Nachhinein sehr teuer werden.

Aber auch, wenn sich das Unternehmen bereits stabilisiert hat, ist eine kontinuierliche Marktforschung sehr wichtig. Mit ihrer Hilfe ist es der Geschäftsleitung möglich, jederzeit auf Änderungen am Markt so zu reagieren, dass der Erfolg weiterhin gesichert ist.

Viele einst sehr erfolgreiche Unternehmen (wie z.B. die m+s AG, deren Niedergang der Autor am eigenen Leibe erfahren musste), verschwanden irgendwann vom Markt, weil man zu spät auf Veränderungen der Marktsituation reagierte.

## 12.1. Zweck der Marktanalyse

Nach [10] sind die beiden Hauptaufgaben der Marktforschung:

- Unsicherheiten in der Planungsphase zu vermindern, sowohl in Bezug auf das gesamte Marketing-Konzept als auch in Bezug auf einzelne Punkte in diesem Bereich wie z.B. Werbung oder Verkaufsförderung.
- den Ablauf zu überwachen. Hier geht es um zwei wichtige Dinge: Es wird kontrolliert, ob der Aktionsplan eines Unternehmens eingehalten wird, und es wird ein wichtiger Beitrag zu langfristiger, strategischer Planung geleistet.

## 12.2. Durchführung der Marktanalyse

Analysiert werden sollten auf jeden Fall folgende Bereiche:

- Kundenpotential auf dem angestrebten Markt
- Mitbewerbersituation
- Bedürfnisse der potentiellen Kunden
- evtl. Marktnischen

Hier werden die oben genannten Punkte näher erläutert:

**Kundenpotential auf dem angestrebten Markt** Wenn der Unternehmer in ein bestimmtes Marktsegment eindringen möchte, so muss er sich zu allererst fragen, ob er dort überhaupt genügend Kunden für sich gewinnen kann.

Er sollte seine Zielkundschaft definieren. Z.B.: Unternehmen oder Privatpersonen? usw.. Der angestrebte Markt wird nun analysiert, um folgende Frage zu klären: „Wie viele Unternehmen/ Privatpersonen kann ich auf diesem Markt als Kunden gewinnen und wieviel Umsatz kann ich durch sie erzielen?“

**Mitbewerbersituation** Sunzi schreibt: „*Wenn Du den Feind und Dich selbst kennst, brauchst Du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten*“ [11]. Dieser Satz sagt bereits alles aus. Der Gründer muss recherchieren, wie viele Mitbewerber es auf dem angestrebten Markt bereits gibt und was deren Stärken und Schwächen sind. Oft ergibt sich hierbei eine Marktlücke.

Es ist sehr gefährlich, auf einen Markt vorzustößen, den man nicht kennt und sich auf einmal einer riesigen Übermacht von Mitbewerbern gegenüber zu sehen, die man – aus Mangel an Kenntnis oder Information – nicht besiegen kann. Wer aber die Schwächen seiner Mitbewerber kennt und diese zu den eigenen Stärken macht, hat recht gute Chancen, sich auch auf einem gesättigten Markt die nötigen Marktanteile zu sichern.

**Bedürfnisse der potentiellen Kunden** Der Kunde ist König, denn er bringt das Geld. Darum *muss* der Kunde auch das bekommen, was er möchte. Es hat keinen Sinn, irgend etwas anzubieten, das der Kunde nicht braucht oder nicht haben will. Man muss sich mit den Wünschen und Problemen seiner potentiellen (oder schon vorhandenen) Kunden auseinandersetzen, um genau das anzubieten, was gebraucht wird. Nur so kann man Erfolg haben.

**Marktnischen** Sollte man durch obige Analyse eine mögliche Marktnische entdeckt haben, so ist speziell diese genauer zu untersuchen. Ist es wirklich eine Nische, oder nicht?

### 12.3. Informationsquellen

Woher bekommt man Informationen?

- Interne Unterlagen
- Öffentliche Informationen
- Felduntersuchungen

**Interne Unterlagen** sind die Hauptinformationsquelle. Besonders dankbar können hier Beschwerdebriefe und Reklamationen von bereits vorhandenen Kunden sein. Interne Unterlagen liegen dem Unternehmens-*Gründer* natürlich in der Regel nicht vor.

**Öffentliche Informationen** gibt es im Überfluss im Internet, den Gelben Seiten, dem Telefonbuch, Branchenbüchern usw.. Gezielte Informationen erhält man manchmal auch bei den Kammern und ähnlichen Institutionen.

**Felduntersuchungen** sind zwar kostspielig und zeitaufwändig, können aber – bei richtiger Durchführung – sehr lohnend sein.

## 12.4. Marktanalyse im IT-Bereich

Im Allgemeinen gestaltet sich die Marktanalyse gerade im IT-Sektor als sehr lohnend, da es relativ viele Statistiken bzgl. IT-Nutzung im Privat- und Unternehmensbereich gibt und wohl alle ernstzunehmenden Mitbewerber im Internet präsent sind.

Gute Stichwörter bei der Suche mittels Suchmaschinen sind „IT, EDV, Internet, Netzwerk, Computer, PC, Software, Konfiguration“ usw..

## 12.5. Die Marktanalyse bei it-is

Der Autor hatte am Anfang erhebliche Schwierigkeiten, den Gründern der it-is GbR denn Sinn einer vernünftigen Marktanalyse verständlich zu machen. Sie erkannten nicht die Wichtigkeit einer gründlichen Analyse. Es gelang schließlich durch ein Beispiel aus dem Privatleben:

Er fragte sie: „Wenn ein Mann eine Frau kennen lernen will, sollte er dann an einen Ort gehen, an dem es möglichst viele Männer und möglichst wenige Frauen gibt – oder umgekehrt? Und sollte er sich eher charmant, oder eher rüde verhalten?“.

Die Antworten waren klar und wurden den Unternehmern mit Hilfe der Begriffe der Marktanalyse näher erläutert:

- ein Ort mit vielen Frauen = Markt mit hohem Kundenpotential
- ein Ort, an dem es wenige Männer gibt = günstige Mitbewerbersituation
- charmantes Auftreten = auf die Bedürfnisse der potentiellen Kunden eingehen

Blieb noch die Frage zu klären, wie er an diese Informationen kommt:

Den idealen Ort findet er dadurch, dass er sich über die entsprechenden Lokalitäten informiert (er fragt beispielsweise in seinem Bekanntenkreis nach). Das richtige Verhalten erfährt er von seiner „potentiellen Kundschaft“, den Frauen.

So einfach funktioniert eine Marktanalyse.

Mittlerweile ist den Gesellschaftern der it-is GbR der Stellenwert einer gründlichen Marktanalyse bewusst. Als Marktnische glaubt man, Linux für Unternehmen und Privatpersonen entdeckt zu haben. So erforscht einer der beiden nun hauptsächlich den Linux-Markt am Bayerischen Untermain.

## 12.6. Hilfsmittel und Tipps für die Marktanalyse

Das zweckmäßigste Hilfsmittel für die Marktanalyse sind Tabellen. Aus Platzgründen können diese hier nicht vollständig dargestellt werden. Es wird empfohlen, die Tabellen mit einer Tabellenkalkulationssoftware am PC zu erstellen – möglichst in DIN A3 Format, auszudrucken und – bei DIN A4 Blättern – anschließend zusammenzukleben.

Exemplarisch werden mögliche Spaltenüberschriften für die Analyse-Tabelle der Mitbewerbersituation angegeben:

- Name des Mitbewerbers
- Adresse und sonstige Kontaktdaten
- Branche und Hauptgeschäftsfeld (z.B. Telekommunikation – lokale Netzwerke)

## 12. Marktanalyse

- Angebotene Produktgruppen bzw. Dienstleistungen (z.B. Planung, Aufbau und Wartung von LANs, Hard- und Software-Vertrieb)
- Positives (z.B. sehr guter Web-Auftritt, günstige Preise, kurze Lieferzeiten, guter Service)
- Negatives (z.B. eingeschränktes Produktsortiment, keine Entwicklung bzw. Konfiguration von Spezialanwendungen)
- Bemerkungen (z.B. ist Kooperationspartner von ...)

Natürlich kann man diese Tabellen auch „umdrehen“. Das sieht dann so aus, dass man o.g. „Spaltenüberschriften“ als Zeileninhalte der ersten Spalte nimmt und pro DIN A4 Blatt z.B. nur zwei oder drei Mitbewerber aufnimmt. Die einzelnen Blätter kann man dann aneinanderheften und hat so ein relativ kompaktes Heft.

Eine solche Analysetabelle könnte folgendermaßen aussehen:

	Mitbewerber 1	Mitbewerber 2
Name des Mitbewerbers		
Adresse und sonstige Kontaktdaten		
Branche und Hauptgeschäftsfeld		
Angebotene Produktgrp. bzw. Dienstleistungen		
Positives		
Negatives		
Bemerkungen		

Tabelle 12.1.: Analysetabelle: Mitbewerber

# 13. Marketing

*„was nützen gute ideen, wenn man sie anderen nicht nahe bringen kann?  
... der heutige markt braucht immer mehr informatiker, die ihre ideen zu verkaufen wissen“. [75]*

Die Inhalte dieses Kapitel stützen sich hauptsächlich auf [23], [24], [25] und [75].  
Das Unterkapitel 13.4 auf Seite 81 basiert auf [26], [27] und [28].

Nach dem zweiten Weltkrieg herrschte in der jungen Marktwirtschaft in Deutschland ein Verkäufermarkt. Der Verkäufermarkt ist dadurch gekennzeichnet, dass die Nachfrage größer ist, als das Angebot. Ziel der Unternehmen war es also damals, möglichst schnell möglichst viel zu produzieren.

Die Zeiten ändern sich. In den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts wandelte sich der Verkäufermarkt langsam zu einem Käufermarkt.

Ziel auf dem Käufermarkt – d.h. einem Markt, bei dem das Angebot größer ist, als die Nachfrage – ist es, das Marketing so zu gestalten, dass das Unternehmen – trotz des Angebotsüberhangs – möglichst viel absetzen kann.

Nachfolgende Tabelle aus [25] stellt die Problematik näher dar:

Kriterium	Verkäufermarkt	Käufermarkt
Wirtschaftliche Situation	Knappheitswirtschaft	Überflusgesellschaft
Nachfrage	Nachfrage -> Angebot	Angebot -> Nachfrage
Engpass	Produktion, Beschaffung	Absatz
Bedeutung der betrieblichen Teilfunktion	Primat der Produktion/ Beschaffung	Primat des Marketing
Vorrangige betriebliche Anstrengungen	Optimierung der Produktions- und Beschaffungsaktivitäten	Optimale Marktposition, Optimierung des Marketing

Tabelle 13.1.: Verkäufer- und Käufermarkt im Vergleich

## 13.1. Was ist Marketing?

Nach [29] ist Marketing:

*„... ein Prozeß im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“*

Oder etwas genauer (Definition aus [23]):

*„Marketing beinhaltet das Führen des Unternehmens vom Markte her. Es ist Philosophie, Denkhaltung und Maxime für ein systematisches marktgerichtetes und marktgerechtes Vorgehen. Durch Einsatz der marketingpolitischen*

## 13. Marketing

Instrumente Produktpolitik, Kontrahierungspolitik, Distributions- und Kommunikationspolitik wird versucht, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und dadurch einen Gewinn für das Unternehmen zu erzielen.“

In [23] sind als Kennzeichen für praktiziertes Marketing folgende aufgeführt:

- Kundenorientierung (bewusste Orientierung an Problemen, Wünschen und Bedürfnissen des Kunden)
- Organisationsanpassung (Anpassung der gesamten Unternehmensorganisation an die Erfordernisse des Kunden)
- Marktsegmentierung (Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte)
- Wettbewerbsorientierung (Schaffung eines Vorteils gegenüber Mitbewerbern)
- Markterschließung (systematische Suche und Erschließung neuer Märkte)
- Zielorientierung (Ausrichtung aller Aktivitäten an den Marketing- und Unternehmenszielen)

Ein Beispiel aus der IT-Branche sollte dies etwas verdeutlichen:

Ein IT-Dienstleister findet heraus, dass seine Kunden das Bedürfnis haben, bei auftauchenden Problemen möglichst schnell telefonische Hilfe zu bekommen. Also richtet er eine Telefonhotline ein (Kundenorientierung).

Da das aber noch nicht reicht, stattet er seine Techniker mit Handys aus, damit diese von der Hotline verständigt werden können, um möglichst schnell beim Kunden vor Ort zu sein, wenn die Hotline nicht ausreicht. Außerdem wird ein Teil der Hotline in die Technik-Abteilung integriert, um kompetenter beraten zu können (Organisationsanpassung).

Der Dienstleister unterscheidet zukünftig zwischen Privat- und Unternehmenskunden. Die Privatkunden werden noch einmal unterteilt in Jugendliche und Erwachsene, da diese Gruppen anscheinend unterschiedliche Bedürfnisse haben. Dies nennt man Marktsegmentierung.

Des Weiteren bietet das Unternehmen seinen Kunden bei Reparatur eines PCs einen Austauschrechner an. Seine Mitbewerber tun dies noch nicht (Wettbewerbsorientierung).

Der Dienstleister erschließt sich einen neuen Markt, indem er noch spezielle Angebote für Senioren herausbringt (Markterschließung).

Da das vorgestellte Unternehmen nicht nur sporadisch handelt, sondern seine Aktivitäten konsequent nach den Zielen des Marketing ausrichtet, spricht man von Zielorientierung.

### 13.2. Konventionelles Marketing

Beim konventionellen Marketing werden spezielle Verfahren und Methoden der Wirtschaftswissenschaften eingesetzt. Da diese nicht ganz trivial und für den Laien nicht einfach erlernbar sind, ist hier angeraten, einen Marketingspezialisten zu Rate zu ziehen. Marketingspezialisten sollten in der Regel eine betriebswirtschaftliche Ausbildung mit dem Schwerpunkt Marketing haben.

Um dem Leser dennoch eine kleine Einführung zum Thema zu geben, werden hier die wichtigsten Instrumente des konventionellen Marketings kurz vorgestellt.

### 13.2.1. Informationsbeschaffung

Die Informationsbeschaffung wurde bereits im Kapitel 12 auf Seite 69 kurz angeschnitten. Allerdings sollte man beachten, dass dieses Kapitel aus rein praktischer Sicht geschrieben wurde und bei der marketingmäßigen Marktanalyse noch weitere Methoden zum Einsatz kommen, die hier nicht weiter behandelt werden.

### 13.2.2. Produktpolitik

Die Produktpolitik hat das Ziel, das Leistungsangebot (Produkte und Dienstleistungen) des Unternehmens für den Markt bestmöglich zu gestalten. Sie wird weiter unterteilt in:

- Produktpolitik im engeren Sinne
- Programm- und Sortimentpolitik
- Servicepolitik
- Garantieleistungspolitik

#### Produktpolitik im engeren Sinne

Im Vordergrund steht hier die technisch-funktionale Gestaltung der Produkte. Der Grundnutzen (technischer Nutzen, Qualität) für den Käufer soll optimiert werden. Des Weiteren sollen Zusatznutzen (Design, Verpackung, Marke, Image, Prestige) des Produktes verbessert werden.

Die Produktpolitik im engeren Sinne ist auch für weitere produktpolitische Entscheidungen zuständig. So wird unter dem Begriff „Produktinnovation“ der Prozess verstanden, in dem man neue Produkte sucht, auswählt, entwickelt und gestaltet.

Produktdifferenzierung bedeutet die Ausweitung des Produktes durch mehrere Produktvarianten. Dadurch lässt sich das Käuferpotential vergrößern.

#### Programm- und Sortimentpolitik

Unter diesem Begriff versteht man „alle Entscheidungen, die mit dem Aufbau, der Struktur und Änderung des Leistungsangebots (Produkte und Dienstleistungen) zusammenhängen“ [23]. Behandelt werden in diesem Prozess sowohl die Sortimentbreite (Anzahl der angebotenen Produktlinien) als auch die Sortimenttiefe (Anzahl der Produkte innerhalb einer Produktlinie).

Die Gestaltung des Sortiments kann nach folgenden Strategien erfolgen: nachfrageorientiert („alles für einen bestimmten Bereich“, z.B. allgemeines Computergeschäft), materialorientiert („Rohstoff“ steht im Vordergrund, z.B. Geschäft, in dem es nur Drucker, dafür aber in großer Auswahl gibt), wissensorientiert (das Know-How des Anbieters bestimmt das Angebot, z.B. Softwarehersteller).

#### Servicepolitik

Man spricht hier auch von Kundendienstpolitik. Erklärtes Ziel ist es, den Kunden vor und nach dem Kauf optimal zu betreuen. Die Schlagworte der Servicepolitik sind Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Imagebildung und Profilierung.

Meist wird zwischen technischem (technische Beratung, Installation, Wartung, Reparatur usw.) und käufmännischem (verschiedene Bestellmöglichkeiten, Kaufberatung, praktische Nutzungseinweisung usw.) Kundendienst unterschieden.

### **Garantieleistungspolitik**

Die Garantieleistungspolitik soll dem Unternehmen durch Garantiezusagen an Käufer zusätzliche Vorteile auf dem Markt bringen. In der Regel werden Funktionsgarantie (z.B. 3-Jahres-Garantie), Preisgarantie (Festpreis), Umtauschgarantie, Liefergarantie usw. angeboten bzw. zugesichert.

### **13.2.3. Kontrahierungspolitik**

Kontrahierungspolitik ist der Oberbegriff, der folgende Teilbereiche enthält:

- Preispolitik
- Rabattpolitik
- Liefer- und Zahlungsbedingungen
- Absatzfinanzierungspolitik

### **Preispolitik**

Im Rahmen der Preispolitik sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wie soll der Preis für das jeweilige Produkt ermittelt werden? Dabei sind Kosten, Nachfrager, Mitbewerber und die Wettbewerbssituation zu beachten.
- In welcher Preislage sollen die Produkte angeboten werden? Niedrigpreissektor, Marktdurchschnitt oder gehobene Preisklasse?
- Wie sollen die Preisunterschiede in bestimmten Konstellationen sein? Werden die Produkte beispielsweise für Studenten ermäßigt? Verlangt der Dienstleister am Wochenende mehr? Wird zwischen privater und geschäftlicher Nutzung unterschieden? usw..
- Nach welcher Strategie soll man auf dem Markt preislich vorgehen? Wird am Anfang ein vergleichsweise hoher Preis festgesetzt, der dann gesenkt wird – oder umgekehrt? Wie soll der Preis gegenüber den Mitbewerbern allgemein positioniert sein? usw..

Anhaltspunkte zur Qualitäts-Preis-Beziehung findet man in der Grafik 13.1 auf der nächsten Seite.

### **Rabattpolitik**

Rabatt ist die Gewährung eines Nachlasses auf den Listenpreis. Zweck ist eine Feinsteuerung der Preispolitik, ohne, dass der Listenpreis verändert werden muss. Es gibt verschiedene Arten von Rabatten, wobei hier der Mengenrabatt und der Treuerabatt die bekanntesten sind.

### **Liefer- und Zahlungsbedingungen**

Sie sind Bestandteile des Kaufvertrags. Die Lieferbedingungen regeln Lieferart, -zeit, -ort, evtl. Konventionalstrafen, Mindestmengen, Umtausch- und Rückgaberecht usw.. Die Zahlungsbedingungen legen die Zahlungsart und -frist und die Abwicklung der Zahlung fest.

		Preis	
		hoch	niedrig
Q u a l i t ä t	hoch	Exklusivangebot	Qualität preiswert
	niedrig	Überhöhte Preise	Sparpreise

Abbildung 13.1.: Preislage: Qualität-Preis-Relation (aus [24])

### **Absatzfinanzierungspolitik**

Diese Politik soll den Kunden mit Hilfe von Finanzierungs- und Kreditangeboten zum Kauf bewegen. Häufig angewandte Methoden sind Ratenzahlung und Leasing.

### **13.2.4. Distributionspolitik**

Die Distributionspolitik regelt den Weg, den die Ware vom Hersteller zum Kunden zurücklegt. Es wird unterschieden in akquisitorischer Distribution (Auftragsanbahnung, Absatzwege, Bearbeitung des Marktes usw.) und physischer Distribution (der eigentliche Transport der Leistung).

Festgelegt werden muss, wie der Absatz allgemein geregelt wird, z.B. durch den Groß- oder Einzelhandel, durch Niederlassungen oder Handelsvertreter usw.. Außerdem müssen Fragen geklärt werden, wie z.B.: Braucht das Unternehmen ein eigenes Lager? Wie erfolgt der Warentransport zum Kunden und welcher Standort wird für den Sitz des Unternehmens gewählt?

### **13.2.5. Kommunikationspolitik**

Unter dem Begriff der Kommunikationspolitik sind die Instrumente zusammengefasst, die Informationen über das Unternehmen und dessen Angebot auf dem Markt anbieten, um das Kaufverhalten der potentiellen und bestehenden Kunden positiv zu beeinflussen. Die Kommunikationsinstrumente und -formen müssen auf die Kommunikationsziele, die erreicht werden sollen, angepasst sein.

Einen Überblick über die Kommunikationsinstrumente liefert Tabelle 13.2 auf der nächsten Seite.

### **Klassische Instrumente**

Die Werbung ist eine unpersönliche Form der Kommunikation. Die Beeinflussung der Person erfolgt absichtlich und zwangsfrei. Geworben werden kann alleine (das einzelne

### 13. Marketing

Klassische Instrumente	Moderne Instrumente
Werbung	Direktwerbung
Verkaufsförderung	Sponsoring
Persönlicher Verkauf	Internetwerbung
Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)	

Tabelle 13.2.: Kommunikationsinstrumente (aus [23])

Unternehmen) oder zusammen mit anderen Unternehmen (z.B. durch zusätzliche Nennung der einzelnen Firmennamen).

Das Objekt der Werbung kann ein Produkt oder das Unternehmen sein. Die Werbemittel können Anzeigen, Radio- und Fernsehspots und Außenwerbung (Plakate usw.) sein.

Verkaufsförderung ist eine Sammlung von Aktionen, die bei der Steigerung des Absatzes helfen sollen. Sie dient der Unterstützung der am Absatzprozess beteiligten Parteien. Die eingesetzten Mittel sind unter anderem Werbegeschenke, Verkaufsschulungen der Mitarbeiter und Händler, Schaufenstergestaltung, Preisaktionen, Treueprämien usw..

Der persönliche Verkauf ist ein zwischenmenschlicher Prozess, indem der Käufer informiert, beraten und zum Vertragsabschluss veranlasst wird.

Unter Public Relations versteht man alle Maßnahmen, mit denen man das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen und die Produkte fördern will, z.B. Pressekonferenzen, PR-Zeitschriften, redaktionelle Beiträge in Fachzeitschriften usw.. Dazu gehört auch die Corporate-Identity, mit deren Hilfe das Unternehmen ein einheitliches Erscheinungs- und Verhaltensbild nach außen kommunizieren will.

#### **Moderne Instrumente**

Wenn eine Person unmittelbar und individuell angesprochen wird, so bezeichnet man das als Direktwerbung. Die Zielperson kann auf die Ansprache reagieren. Die eingesetzten Medien sind in der Regel Telefon, Fax, Brief und Internet. Zur Direktwerbung gehören außerdem Hauswurfsendungen, Beilagen, Produktproben usw..

Das Sponsoring ist der Begriff für die Bereitstellung von Geld- und Sachmitteln für Personen und Organisationen zur Steigerung der Kommunikation.

Internetwerbung erfolgt über Web-Auftritte, Bannerwerbung usw..

### **13.3. Das Marketingkonzept**

Um die Ziele für die Zukunft festzulegen und die einzelnen Maßnahmen zu koordinieren, sollte man ein Marketingkonzept aufstellen.

Dieses Konzept besteht seinerseits wiederum aus zwei einzelnen Konzepten: dem *strategischen Marketingplan* und dem *operativen Marketingplan*.

Der strategische Marketingplan legt die allgemeine Strategie und die Zielrichtung fest. Der operative Marketingplan enthält die konkreten marketingpolitischen Maßnahmen und ist auf maximal ein Jahr ausgelegt.

Wie folgende Tabelle aus [23] zeigt, gibt es aber generell drei Hauptrichtungen des Marketingkonzepts zu beachten:

### 13. Marketing

Kennzeichen	Konsumgütermarketing	Investitionsgütermarketing	Dienstleistungsmarketing
Angebot	Massenprodukte eher niedrigpreisig standardisiert	oft individuell gestaltet oft hochpreisig oft noch nicht produziert	immateriell unter- schiedliche Qualität nicht lager-/ trans- portfähig, oft nicht konkret erfassbar
Anbieter	Handel vorherr- schend (indirekter Absatz)	Hersteller vorherr- schend (Direktabsatz)	Dienstleistungs- unternehmen („Hersteller“ und Makler)
Käufer	Privatpersonen	Unternehmen (Buying-Center)	Privatpersonen und Unternehmen
Kaufentschei- dungsprozess - Zeitdauer - Kaufmotive  - Teilnehmer	kurz eher emotional als rational oft nur eine Person auf jeder Seite oder nur Käufer (SB)	kurz bis sehr lang eher rational, aber auch emotional oft auf beiden Seiten mehrere Personen	kurz bis sehr lang oft eher emotional  oft auf beiden Seiten mehrere Personen
Marketing  - Werbung - Preispolitik - Persönlicher Verkauf - Produktpolitik  - Service	„Massenmarketing“  sehr wichtig sehr wichtig keine Bedeutung  wichtig, Massen- produkte Positionierung  geringe Bedeutung	„Individual- marketing“ auch wichtig weniger wichtig große Bedeutung  wichtig, Individual- produkte Systemlösung  große Bedeutung	„Imagemarketing“ (Corporate Identity) sehr wichtig bedeutsam große Bedeutung  bedeutsam, ziel- orientiert Individual- und Massenprodukt sehr große Bedeu- tung

Tabelle 13.3.: Besonderheiten spezifischer Marketingkonzepte

Diese Hauptrichtungen geben entscheidende Hinweise auf die konkreten Forderungen, die je nach unternehmerischer Ausrichtung zu beachten sind.

Nach [30] sollten der strategische und der operative Marketingplan u.a. folgende Punkte beinhalten:

#### Strategischer Marketingplan

##### 1. Marktstrategie

- Märkte (Zielregion, Marktsegment/ Kundenklientel, welche Bedürfnisse kann

## 13. Marketing

man stillen?)

- Angebot (was kann man seinen Kunden bieten?)
- Produktstrategie (mit welchen Produkten geht man auf den Markt?)

### 2. Marktauftrittsstrategie (im Hinblick auf)

- Nachfrager (wie will man seine Kundschaft ansprechen?)
- Konkurrenten (welche Wettbewerbsvorteile hat man gegenüber den Mitbewerbern?)
- Handel (Zusammenarbeit mit Handelsbetrieben usw.?)

### 3. Marketing-Mix-Strategie

- Produktpolitik (Produktpositionierung)
- Preispolitik (Preispositionierung)
- Distributionspolitik (Absatzwege, Außendienststruktur usw.)
- Kommunikationspolitik (Kommunikationsgrundsätze)

### 4. Strategische Ziele

- Markt (Markterschließungs-, Marktdurchdringungsziele)
- Produkt (Produktinnovationsziele, Produktpalettenziele)
- Image (Bekanntheitsgradziele, Imageziele)
- Distribution (Absatzziele)

## Operativer Marketingplan

1. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse (Kurzkommentar)
2. Marktsituation des Unternehmens
  - 2.1. Gegenwärtige Situation des Gesamtmarktes und Teilmarktes
  - 2.2. Voraussichtliche Entwicklung der Märkte
  - 2.3. Situation und Entwicklung der eigenen Branche
  - 2.4. Situation und Entwicklung der wichtigsten Abnehmer
  - 2.5. Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens
  - 2.6. Zusammenfassende Gesamtbeurteilung der Marktsituation
3. Marketingziele
  - 3.1. Unternehmensziele
  - 3.2. Marketingziele
    - 3.2.1. Wichtigste Marktziele (Marktanteil, Bekanntheitsgrad, Distributionsdichte, Image)
    - 3.2.2. Aus den Marktzielen sich ergebende Ziele für Bereiche, Abteilungen, Produktgruppen und Produkte

- 4. Marketingmaßnahmen
  - 4.1. Produktpolitik
    - 4.1.1. Produktgestaltung
    - 4.1.2. Programm- bzw. Sortimentpolitik
    - 4.1.3. Kundendienstpolitik
    - 4.1.4. Garantieleistungspolitik
  - 4.1. Kontrahierungspolitik
    - 4.1.1. Preispolitik
    - 4.1.2. Liefer- und Zahlungsbedingungen
    - 4.1.3. Kreditpolitik
    - 4.1.4. Rabattpolitik
  - 4.1. Distributionspolitik
    - 4.1.1. Absatzwegpolitik
    - 4.1.2. Handelspolitik
    - 4.1.3. Vertriebspolitik
    - 4.1.4. Marketing-Logistik
  - 4.1. Kommunikationspolitik
    - 4.1.1. Werbung
    - 4.1.2. Verkaufsförderung
    - 4.1.3. Persönlicher Verkauf
    - 4.1.4. Öffentlichkeitsarbeit
- 5. Marketingkosten
  - 5.1. Kosten für Marketingmaßnahmen
  - 5.2. Kosten der Auftragserzielung
  - 5.3. Kosten der Auftragsbearbeitung
  - 5.4. Kosten der Auftragsausführung

## 13.4. „Die Alternative: Guerilla-Marketing“ nach Jay Conrad Levinson

### 13.4.1. Was ist Guerilla-Marketing?

Die Maxime des Guerilla-Marketing ist es – im Gegensatz zum konventionellen Marketing – nicht Märkte, sondern individuelle Personen zu gewinnen.

Man kann die Analogie zum Militärwesen schon an der Bezeichnung unschwer erkennen. Ein Land, das viel Geld und viele Ressourcen hat, kann es sich leisten eine große, schlagkräftige *konventionelle* Streitmacht aufzubauen. Diese ist so aufgebaut, dass sie in der Lage ist, ganze Landstriche und Regionen flächendeckend zu besetzen. Analog dazu kostet das *konventionelle* Marketing relativ viel Geld, erfordert eine spezielle Ausbildung

### 13. Marketing

und einen großen Planungsaufwand und hat das Ziel (und die Möglichkeiten), große Teile des Marktes anzusprechen.

Im Gegensatz dazu steht die Guerilla-Taktik. Sie wird von Menschen eingesetzt, die ohne fundierte Ausbildung, mit einfachen Mitteln und ohne große finanzielle oder sonstige Mittel versuchen, „kleine“ Siege zu erringen. Genauso verhält sich das Guerilla-Marketing. Es ist so ausgerichtet, dass es den „kleinen Einzelunternehmer“ ohne spezielle wissenschaftliche Kenntnisse und mit einem Minimum an Planung und Finanzmittel in die Lage versetzt, einen gewissen Kundenstamm zu gewinnen.

Dazu sind natürlich andere Methoden, Techniken und eine entsprechend modifizierte Philosophie nötig. Nachfolgende Tabelle zeigt Unterschiede zwischen konventionellem Marketing und Guerilla-Marketing auf:

Kennzeichen	konventionelles Marketing	Guerilla-Marketing
Ziel	Märkte	Individuen
Kosten	sehr hoch	relativ gering
Marketing	auf den Massenmarkt ausgerichtet	individuell und persönlich
Werbung	standardisiert	auf die Zielperson ausgerichtet
Methoden	wissenschaftlich fundierte, bewährte und genau analysierte	möglichst phantasievolle, neuartige und kreative
umworbene Klientel	große Teile der Bevölkerung und Unternehmen	ganz wenige, ausgewählte Personen und Betriebe
angesteuerte Rücklaufquote	2 % [27]	15% [27]

Tabelle 13.4.: Vergleich: konventionelles - und Guerilla-Marketing

Dazu der Autor von [26]:

„Die Guerilla-Taktik stellt die Lehrbuchtaktik nicht in Frage. Aber sie bietet Ihnen eine Alternative zum teuren Standard-Marketing. Sie ermöglicht es Ihnen, Ihren Umsatz mit einem Minimum an Kosten und einem Maximum an Raffinesse zu erhöhen.“

Es geht also darum, dass Unternehmen, die nicht die Mittel für „professionelles Marketing“ haben, auf andere Methoden und Mittel zurückgreifen, um ihren Erfolg zu sichern.

#### 13.4.2. Der Marketingplan

Der Guerilla-Marketingplan besteht im Kern aus einem Absatz Fließtext und sollte folgendes beinhalten:

- Zweck des Marketings (Betriebsergebnis)
- Definition des Zielpublikums
- Aussage über die Positionierung von Unternehmen und Produkt
- Eingesetzte Marketinginstrumente
- Aufstellung der Kosten des Marketings

## 13. Marketing

Dazu ein Beispiel. So könnte der Marketingplan einer IT-Schulungs-Organisation aussehen:

Ziel des Marketings unseres Unternehmens ist es, möglichst viele IT-Kurse, die sich preislich im oberen Sektor befinden, abzuhalten.

Unsere Zielkundschaft sind Geschäftsleute der Region, für die der Umgang mit IT-Standardsoftware beruflich nötig ist.

Die von uns angebotenen Kurse werden durch die Referenzen unserer Kursleiter und den Umgang des Personals mit unseren Kunden qualitativ im High-End-Bereich positioniert. Außerdem verfügt unser Unternehmen über eine hochmoderne Geräteausstattung.

Die eingesetzten Marketinginstrumente bestehen aus einer Kombination von persönlichen Briefen, Anzeigen in regionalen Tageszeitungen und Rundfunkwerbung bei lokalen Radiosendern.

Für das Marketing werden wir zehn Prozent unseres Gewinns ausgeben.

### 13.4.3. Die Marketing-Instrumente

Natürlich müssen die eingesetzten Methoden und Instrumente dem knappen Budget und den angestrebten Zielen entsprechend angepasst werden.

Da nur sehr geringe Finanzmittel verfügbar und wesentlich geringere Gewinne, als bei Großunternehmen nötig sind, sind keine großen, flächendeckenden Werbeaktionen, wie beim konventionellen Marketing erforderlich und möglich.

Guerilla-Marketing wird hauptsächlich von kleinen und mittelständischen Unternehmen eingesetzt, deren Kundenstamm überschaubar ist.

Im Guerilla-Marketing wird propagiert, alle nur erdenklichen Werbemöglichkeiten – allerdings im kleinen Rahmen – zu nutzen.

Es soll versucht werden, zu den jeweiligen Kunden nicht nur eine geschäftliche, sondern auch eine persönliche Beziehung aufzubauen.

Die Flexibilität des Unternehmens und die Person des Unternehmers stehen im Vordergrund. Soll ein bestimmter Kunde gewonnen werden, so ist nicht die „normale“, standardisierte Werbemethode einzusetzen, sondern eine individuell auf diese Person zugeschnittene.

Auf jeden Fall versucht der Anwender des Guerilla-Marketing aufzufallen und sich von anderen abzuheben. Wird ein Werbebrief an einen Kunden geschrieben, so nimmt er möglichst hochwertiges Papier und versieht den Briefumschlag mit einer Sonderbriefmarke.

Er gründet evtl. einen Club, bei dem potentielle Kunden Mitglied werden und z.B. ein Produkt als Geschenk erhalten. Ziel ist es, dass sich diese Menschen mit dem Club und dem dahinter stehenden Unternehmen identifizieren und (vielleicht auch aus einem Gefühl heraus, sich revanchieren zu müssen) begeistert Mundpropaganda betreiben.

Anschlagtafeln werden mit Werbepostern versehen, die darauf hinweisen, dass jeder, der eine Informationsbroschüre bestellt, ein kleines Präsent erhält usw..

Es werden also Methoden eingesetzt, die günstig und möglichst kreativ sind und das Ziel haben, keine große Menschenmenge „umfassend“, sondern relativ wenige Menschen – dafür aber umso intensiver – anzusprechen und optimal zu betreuen.

Weitere sehr interessante Tipps und Techniken können der angegebenen Literatur entnommen werden.

### 13.5. Besonderheiten des Marketings im IT-Bereich

Der IT-Sektor stellt insoweit eine Besonderheit auf dem Markte dar, als dass die Kunden mit relativ komplexen und komplizierten Produkten konfrontiert werden.

Die dadurch entstehende Unsicherheit kann optimal für Marketing-Zwecke genutzt werden (Anmerkung: dieser Satz ist im positiven Sinne zu verstehen).

Die Kundenklientel im IT-Bereich ist differenziert zu betrachten. Es muss hier sehr stark zwischen Privat- und Firmenkunden unterschieden werden.

Während die Privatperson möglichst einfache Bedienbarkeit der Hard- und Software fordert, steht für das unworbene Unternehmen die Sicherheit, Stabilität und der schnelle Service im Vordergrund.

IT-Marketing ist im Firmenkundenbereich als Investitionsgüter- bzw. Dienstleistungsmarketing zu betrachten und sollte auch dementsprechend durchgeführt werden.

Für den Kunden, der die angebotene IT-Hard- und -Software in seinem Unternehmen einsetzt, ist es sehr wichtig, dass er dem Anbieter vollständig vertrauen kann.

Ziel des IT-Marketings ist es daher, genau dieses Vertrauen zu schaffen. Worte, wie „Qualität“, „Sicherheit“ und „Stabilität“ sollten im Investitionsgüter-Bereich und die schnelle Hilfe bei Problemen im IT-Dienstleistungsbereich im Vordergrund stehen.

### 13.6. Das Marketing der it-is GbR

Das Marketingkonzept der it-is GbR ist eine Mischung aus konventionellem und Guerilla-Marketing, und zielt darauf ab, die Kunden des Unternehmens möglichst optimal zu betreuen. Obwohl auch der Verkauf von IT-Produkten zum Geschäftsfeld gehört, steht doch die Dienstleistung im Vordergrund und wird deshalb auch entsprechend betont.

Das Marketingkonzept der it-is GbR ist in deren Businessplan integriert und gleichfalls im Anhang dargestellt.

Teil IV.  
Realisierung

# 14. Investitionen und Maßnahmen zur Herstellung der Leistungsbereitschaft

## 14.1. Firmenname und Firmenlogo

Die Begriffe Firmenname und Firmenlogo werden in diesem Zusammenhang synonym den Begriffen Geschäftsbezeichnung und Geschäftslogo verwendet.

Natürlich braucht jedes Unternehmen eine repräsentative Bezeichnung, mit der es nach außen hin auftritt. Bei Freiberuflern ist das meist der reale Name der Person, bei Gewerbebetrieben häufig ein Phantasiename.

Es muss allerdings beachtet werden, dass Gewerbetreibende, die nicht im Handelsregister eingetragen sind, im geschäftlichen Verkehr mit dem Familiennamen und einem ausgeschriebenen Vornamen auftreten müssen (§ 15b GewO) [60]. Außerdem darf der Name nicht über Inhaber, Art und Umfang des Unternehmens täuschen und es darf kein Name gewählt werden, der eine Verwechslung mit einem anderen Unternehmen wahrscheinlich macht.

Der Name und das Logo sind auf das genaue Geschäftskonzept abzustimmen. Es macht also keinen Sinn, zuerst den Namen und dann den Businessplan zu kreieren.

Dazu zwei Beispiele: Ein IT-Dienstleistungsunternehmen versucht möglichst seriös aufzutreten und seinen Kunden ein Gefühl von Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit zu geben. Der Name sollte also ernst und das Logo relativ „farbarm“ gewählt werden.

Ein Unternehmen, das Computerspiele entwickelt und vertreibt, kann – und sollte sich sogar – einen eher lustigen Namen und ein buntes Logo gönnen. Spiel wird mit Spaß verbunden und kann gar nicht bunt genug dargestellt werden.

## 14.2. Geschäftsbriefe und Verträge

Bevor es los geht, sollte man sich noch Gedanken über diverse Schriftstücke machen und diese auch gleich als Muster erstellen. Das spart viel Zeit, die man im regulären Geschäftsbetrieb gut gebrauchen kann.

Ganz wichtig ist es, darauf zu achten, dass – zumindest auf externen Dokumenten – die Corporate Identity gewahrt wird.

### 14.2.1. Geschäftsbriefe

Geschäftsbriefe sollten nach der DIN-Norm bemaßt sein.

Das Wort „Betreff“ wird mittlerweile nicht mehr verwendet. Die allgemeine Anrede ist „Sehr geehrte Damen und Herren“. Auf jedem Geschäftsbrief sollten das Logo, die genaue Geschäftsbezeichnung, die Adresse und andere Kontaktdaten, die Steuer-ID und die Bankverbindung enthalten sein. Weitere Angaben findet man in [78].

### 14.2.2. Verträge

„Verträge sind dazu da, dass man sich verträgt“, so lautet ein Spruch unter Anwälten und Notaren.

Der Existenzgründer schließt – gerade in der Anfangszeit – eine Menge an Verträgen mit diversen Partnern ab. Deshalb sollte er einige Grundlagen beherrschen, die auch in [73] nachgelesen werden können.

#### **Gestaltung**

##### *Verbindlichkeit*

Geschlossene Verträge müssen eingehalten werden. Bei den Verhandlungen ist jeder Vertragspartner selbst dafür verantwortlich, dass er die eingegangenen Verpflichtungen auch erfüllen kann.

##### *Gültigkeit und Form*

Obwohl Verträge grundsätzlich auch mündlich geschlossen werden können (bis auf wenige Ausnahmen), sollte man dennoch die schriftliche Form vorziehen. So können Missverständnisse vermieden und getroffene Vereinbarungen jederzeit nachgewiesen werden. Dabei sollte der Vertrag folgende Fragen beantworten:

- Wer sind die Vertragsparteien?
- Was soll im Vertrag geregelt werden?
- Wie ist die Laufzeit des Vertrages?
- Wie sind die Kündigungsfristen?
- Wie sind die Zahlungs- und Lieferbedingungen?
- Was geschieht, wenn die Vertragsbedingungen nicht eingehalten werden?

##### *Handelsgebräuche und Gepflogenheiten*

Während sich Verbraucher (die in der Regel durch entsprechende Verbraucherschutzbestimmungen geschützt sind) ein gewisses Maß an Unwissenheit leisten können, kann dies für Unternehmer verheerende Folgen haben. Diese müssen sowohl die einschlägigen Handelsgebräuche und Gepflogenheiten der Branche (z.B. mündliche Absprachen schriftlich zu bestätigen), als auch gewisse rechtliche Aspekte (z.B. dass eine per Fax geschickte Unterschrift keine Gültigkeit besitzt) kennen und beachten.

#### **Die wichtigsten Vertragsarten**

##### *Kaufvertrag*

Beim Kaufvertrag haftet der Verkäufer gegenüber dem Käufer dafür, dass die Ware mangelfrei ist und bestimmte zugesicherte Eigenschaften besitzt. Liegt ein Mangel vor oder ist eine bestimmte Eigenschaft nicht vorhanden, hat der Käufer folgende Rechte:

- Wandlung, d.h. Rückgängigmachung des Kaufes
- Minderung, d.h. Herabsetzung des Kaufpreises
- Lieferung einer mangelfreien Ware

#### 14. Investitionen und Maßnahmen zur Herstellung der Leistungsbereitschaft

- evtl. Schadensersatz

Ein Kaufvertrag sollte zudem folgendes beinhalten:

- Genaue Bezeichnung der Vertragsparteien
- Kaufgegenstand
- Laufzeit und Kündigungsfristen
- Zahlungs- und Lieferbedingungen
- Gewährleistungen
- Verzugsregelungen (bei verspäteter Erfüllung/ Zahlung)
- Regelungen für Nichterfüllung (z.B. Schadensersatz usw.)
- Lieferort bzw. Erfüllungsort
- Zahlungsabsicherung (z.B. durch Eigentumsvorbehalt)

##### *Werkvertrag*

In einem Werkvertrag verpflichtet sich der Unternehmer, eine Leistung gegen eine festgelegte Bezahlung zu erbringen. Dazu das Bürgerliche Gesetzbuch, § 631 [67]:

„(1) Durch den Werkvertrag wird der Unternehmer zur Herstellung des versprochenen Werkes, der Besteller zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

(2) Gegenstand des Werkvertrags kann sowohl die Herstellung oder Veränderung einer Sache als auch ein anderer durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg sein.“

Daher hat der Werkvertrag zwar den Vorteil, dass man – bei gutem Gelingen – einen höheren Stundensatz erzielen kann, birgt aber auch das Risiko in sich, dass die kalkulierte Zeit unter Umständen um ein Vielfaches überschritten wird. Außerdem hat der Anbieter nur Anspruch auf die Vergütung, wenn der im Vertrag garantierte Erfolg eintritt.

Deshalb muss das Produkt oder die Leistung in einem Werkvertrag genauestens definiert sein, damit der Erfolg anschließend messbar und damit auch rechtlich durchsetzbar ist.

##### *Dienstvertrag*

Zum Thema Dienstvertrag kann man im BGB in § 611 folgendes lesen [68]:

„(1) Durch den Dienstvertrag wird derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der versprochenen Dienste, der andere Teil zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

(2) Gegenstand des Dienstvertrags können Dienste jeder Art sein.“

Der Dienstvertrag – der in der Regel zu bevorzugen ist – sagt nur aus, dass der Käufer eine bestimmte Zeit erwirbt, in welcher der Verkäufer seine Dienste zur Verfügung stellt. D.h. der Anbieter muss keinen Erfolg garantieren und hat trotzdem Anspruch auf das vereinbarte Honorar.

Die obigen Darstellungen bieten zwar einen gewissen Überblick, können und wollen aber weder eine genaue Einzelprüfung noch eine juristische Beratung ersetzen. Das juristisch geprüfte Beispiel eines Kundenansprechens inklusive anhängendem Werkvertragstext befindet sich im Anhang ab Seite 135.

### 14.3. Betriebseinrichtung

Zur Einrichtung des Betriebes gehören sowohl materielle als auch immaterielle Gegenstände.

Folgende sind für jedes Unternehmen nötig, bzw. sinnvoll und für ein IT-Dienstleistungsunternehmen obligatorisch:

- Telekommunikationseinrichtungen
- Geschäftskonto
- Internetauftritt
- Hard- und Software für Verwaltung und Produktion
- Notebooks
- sonstige Werkzeuge und Materialien
- Büromaterialien
- evtl. Fahrtenbuch

#### Telekommunikationseinrichtungen

Zur jederzeitigen Erreichbarkeit und dem reibungslosen Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden sind auf jeden Fall E-Mail-Adressen und Handys erforderlich. Auch ein stationärer Geschäftstelefon-Anschluss – der auch bei Einzelunternehmern von der privaten Telefonnummer abweichen sollte – ist sehr zu empfehlen. Immer noch wichtig ist zudem das Fax-Gerät.

#### Geschäftskonto

Das Geschäftskonto ist ebenfalls obligatorisch. Es ist darauf zu achten, dass – bei mehreren Gesellschaftern bzw. Geschäftsführern – jeder darauf Zugriff hat. Dieses kann man mit dem Kreditinstitut vertraglich regeln (z.B. über Vollmachten).

Außerdem sollte ein Kreditrahmen eingerichtet werden, der unter anderem die Bedingung erfüllt, dass kein Zugriffsberechtigter eine zu große Summe vom Konto abheben kann.

Online-Banking, das heißt Transaktionen über das Internet einleiten und den Kontostatus über das gleiche Medium überwachen, gehört mittlerweile zu den wirklich sinnvollen Vorzügen moderner Technik und sollte auf jeden Fall genutzt werden.

Das Geschäftskonto ist bei einer Bank anzulegen, die einen gewissen Service bietet. So sollte man auch in einer fremden Stadt jederzeit Kontoauszüge vom Kontoauszugsdrucker der Bank bekommen.

#### Internetauftritt

Eine adäquate Präsentation des IT-Unternehmens im Internet ist einfach eine Selbstverständlichkeit. Es muss hier nur darauf geachtet werden, dass ein Unternehmen, das seriös erscheinen möchte, auch entsprechende Web-Seiten veröffentlicht. Hier gilt: „Weniger ist mehr“. Das soll heißen: unnötige Animationen und allzu bunte, verspielte Grafiken wirken auf den Besucher eher abschreckend als seriös. Weiterhin sollten clientseitige Skripte sparsam benutzt werden und darauf geachtet werden, dass die Darstellung und Navigation der Seiten auch ohne Skript-Unterstützung funktioniert. Die Seiten sollten schließlich

## 14. Investitionen und Maßnahmen zur Herstellung der Leistungsbereitschaft

auch von den gängigen Browsern einwandfrei dargestellt werden können (z.B. Internet Explorer, Mozilla, Konquerer usw.).

### **Hard- und Software für Verwaltung und Produktion**

Mit einer guten Office-Software sollte der Existenzgründer schon viele der anfänglich anfallenden Verwaltungsaufgaben erledigen können. OpenOffice ist hier die neue Alternative zum – preislich nicht ganz so attraktiven – MS Office. An Hardware sind zumindest ein PC mit Drucker und evtl. ein Scanner erforderlich.

### **Notebooks**

Für die Arbeit beim Kunden können tragbare Computer eine große Rolle spielen. Man ist einfach mobil und hat wichtige Informationen und Werkzeuge vor Ort verfügbar.

### **sonstige Werkzeuge und Materialien**

Sonstige in der Kundendienstwerkstatt und beim Kunden vor Ort nützliche Utensilien könnten folgende sein: Netzkabel, CD-Rohlinge, USB-Stick, externer DVD-Brenner zur Datensicherung, Maus, Tastatur (zum Austausch), Netzwerkkarte, Grafikkarte, Netzkabel, Steckdosenverlängerung und -verteiler, usw..

### **Büromaterialien**

Auch an Papier, Stifte, Büroklammern, Hefter, Locher, Lineal, Taschenrechner, Notizzettel usw. sollte man für die tägliche Büroarbeit denken.

### **Fahrtenbuch**

Wird ein privates Fahrzeug auch geschäftlich genutzt oder umgekehrt, ist unter Umständen aus steuerrechtlichen Gründen ein Fahrtenbuch zu führen.

## **14.4. Vorausgehende Maßnahmen der it-is GbR**

An dieser Stelle erfolgt eine kleine Aufstellung der Maßnahmen der it-is GbR zur Leistungserstellung.

### **Firmenname und Firmenlogo**

Der Firmenname *it-is* steht für *information technology – integrated services* und soll damit dem Kunden suggerieren, dass das Unternehmen ein IT-Komplettdienstleister ist (IT mit integrierten Dienstleistungen). Außerdem wird der Name wie die englische Übersetzung der Worte „es ist“ ausgesprochen und kommt dem englischsprachigen Kunden damit gleich relativ vertraut vor.

Das Logo der it-is GbR kommt auf allen Dokumenten (gedruckten, sowie elektronischen) vor, die extern eingesetzt werden (Corporate Identity). Damit strebt das Unternehmen ein einheitliches Auftreten nach außen hin an.

Das Logo kann auf der Homepage im Anhang auf Seite 137 und auf dem Geschäftsbriefmuster im Anhang auf Seite 134 begutachtet werden.

### **Geschäftsbriefe und Verträge**

Die Geschäftsbriefe wurden so gestaltet, dass problemlose Ausdrucke mit schwarz/weiß Laserdruckern möglich sind. Allerdings achtete man sehr auf die Corporate Identity. Ein Geschäftsbrief- und ein Werkvertrags-Muster sind im Anhang ab Seite 134 abgebildet. Auf Angeboten, Verträgen und Rechnungen erfolgt noch ein Zusatz bezüglich Garantie und Haftung.

### **Betriebseinrichtung**

Es wurden ein Geschäftstelefon und eine Geschäftstelefax sowie zwei Handys gekauft und entsprechende Rufnummern vergeben. Wichtig war, den Geschäftsanschluss vom Privatanschluss abzukoppeln, um eine strikte Trennung (z.B. bei der Entgegennahme von Anrufen) zu erreichen.

Das Geschäftskonto wurde bei einer deutschen Großbank eingerichtet, wobei die Online-Banking-Möglichkeit natürlich genutzt wird.

Die Domain *it-is-online.de* wurde reserviert und entsprechende E-Mail-Adressen vergeben: *m.oberstedt@it-is-online.de*, *a.lang@it-is-online.de* und *info@it-is-online.de* – diese leitet alle Eingänge auf die beiden erstgenannten Adressen um.

Der Autor entwickelte einen Web-Auftritt für das Unternehmen. Auch hier wurde die Corporate Identity gewahrt. Als Grundfarbe wählte man weiß (assoziiert Reinheit und Klarheit), als Schriftfarbe ein dunkles Blau (assoziiert Seriosität und Vertrauenswürdigkeit und wirkt beruhigend auf den Besucher). Ein Screenshot des Internet-Auftritts befindet sich im Anhang auf Seite 137.

Des Weiteren wurden ein Notebook und diverse Hardware-Einzelteile (Grafikkarten, Festplatten, Kabel usw.) angeschafft.

# 15. Organisation

## 15.1. Terminmanagement

### 15.1.1. Stationäres Terminmanagement

#### Outlook, Evolution und Co.

In vielen E-Mail Clients und anderen Standardsoftwareprodukten sind bereits Termin- und Aufgabenverwaltungsfunktionen integriert. Die darin gespeicherten Daten können komfortabel gehandhabt und via diversen Schnittstellen mit den in elektronischen Organizationalen bzw. Handys verwalteten Daten synchronisiert werden.

#### Zettelwirtschaft

Auf dem heimischen Schreibtisch kann auch ein Zettelsystem vorteilhaft sein. Der Vorteil gegenüber der softwareunterstützten Variante besteht darin, dass man seine Termine und Aufgaben auch bei ausgeschalteter, bzw. defekter Hardware im Griff hat. Der Nachteil ist in der mangelnden Übersicht zu finden.

### 15.1.2. Mobiles Terminmanagement

Am Besten setzt man hier sog. Organizer ein. Das sind Zeitplaner, die auch andere organisatorische Aufgaben erfüllen können.

Die beiden Hauptklassen sind hier Papier- und elektronische Organizer. Aber auch Handys können diese Funktionen teilweise erfüllen.

#### Konservative Papierorganizer

Konservative Papierorganizer sind nach wie vor das klassische Werkzeug zur Terminverwaltung. Der Papierorganizer ist auch der persönliche Favorit des Autors.

Vorteile: ein Termin ist schnell notiert, der „Akku“ ist immer voll.

Nachteile: keine Synchronisation mit dem PC, durch handschriftliche Notizen und Streichungen nicht immer optisch ansprechend.

Der Autor empfiehlt folgendes System für Papierorganizer:

Einmalige oder sporadisch wiederkehrende Termine als solche mit allen relevanten Daten wie Zeit, Ort, erforderliches Equipment usw. eintragen.

Periodisch wiederkehrende Termine (z.B. ein Kurs immer Dienstags und Donnerstags abend) am Starttermin mit allen Details wie bei einmaligen Terminen eintragen. Dazu ein Terminzeichen vergeben. Die Folgetermine werden nur noch mit dem Terminzeichen versehen. Wenn man mal nicht genau weiß, in welchem zeitlichen Rahmen der Termin steht, so muss man nur zurückblättern zum Erstvorkommen des Terminzeichens und ist wieder im Bilde.

Beispiel: Der Autor gab von 08.03. – 24.06. einen C++-Kurs bei der Handwerkskammer für Unterfranken. Die Kurszeit betrug immer Dienstags und Donnerstags von 18:00 –

21:15 Uhr. An manchen Samstagen fand der Kurs auch statt und zwar von 8:00 – 15:00 Uhr.

Die Ersteintragungen erfolgten an den jeweils ersten Dienstag, Donnerstag und Samstag in folgender Weise: Dienstag, 18:00–21:15, HWK Ufr, Präsentationen mitbringen (H). Donnerstags, wie Dienstag (H). Samstag, 8:00–15:00, HWK Ufr, Präsentationen und Kaffeemaschine mitbringen (H).

Jetzt ist der erste Dienstag, der erste Donnerstag und der erste Samstag eingetragen. Nun müssen nur noch die Folgetermine mit einem (H) gekennzeichnet werden und alles ist klar.

### Elektronische Organizer

Die elektronischen Organizer stellen eine Mischung aus handlichem Papierorganizer und leistungsfähiger softwaregestützter Lösung dar. Der Vorteil ist ganz klar die Funktionsvielfalt, die diese Geräte mittlerweile bieten. Ein weiteres Feature ist die Möglichkeit, Daten mit bestimmten PC-Anwendungen synchronisieren zu können. Als sehr nachteilig können aber die immer noch komplizierte Handhabung (bei der Texterfassung) und die Abhängigkeit von einer mobilen (Akku) oder stationären (Steckdose) Stromquelle angesehen werden.

### Handys

Handys sind nicht nur optimale Kommunikationsgeräte, sondern eignen sich – in neueren Generationen – auch recht gut zur Terminverwaltung. So können beispielsweise Termine erfasst, Notizen gespeichert, Adressen verwaltet und Aufgaben gemanagt werden. Die Nachteile entsprechen denen der elektronischen Organizer, der große Vorteil ist der, dass man sein Handy in der Regel stets bei sich hat und so durch ein einziges Gerät die Kommunikation und gleichzeitig die Organisation abdecken kann.

## 15.2. Verwaltungssoftware

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt unter anderem auch durch die Verwaltung. Diese ist deshalb durch ein leistungsfähiges und auf die Bedürfnisse der Organisation abgestimmtes Softwaresystem zu unterstützen.

Es gibt viele Möglichkeiten, diese Software zu planen. Die bekanntesten sind die UML (Unified Modeling Language) und das ERM (Entity Relationship Model). Während sich die UML primär für die Planung objektorientierter Software eignet, ist das ERM bei der Konzeption von relationalen Datenbanken (Datensicht) in der Regel das Mittel der Wahl. Im folgenden wird die Konzeption eines möglichen (kleinen) Auftragsverwaltungssystems kurz dargestellt (die Notation erfolgt gemäß den Vorgaben aus [31]). Abbildung 15.1 auf der nächsten Seite zeigt die Anwendungsfälle, das Klassendiagramm 15.2 auf Seite 95 zeigt eine grobe Struktur. Die Diagramme sind noch nicht vollständig und sollten vor der Implementierung vervollständigt und auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt werden. Man beachte die Workflowkomponente. Sie soll dem Unternehmer helfen, die nötigen Arbeitsschritte pro Auftrag systematisch durchzuführen.

Weiterhin können Zusatzdaten für Kunden, Aufträge usw. mit eingebaut werden. Man sollte auch beachten, dass die Rechnungsadresse von der Liefer- bzw. Auftragsausführungsadresse abweichen kann und evtl. Teilzahlungen möglich sind.

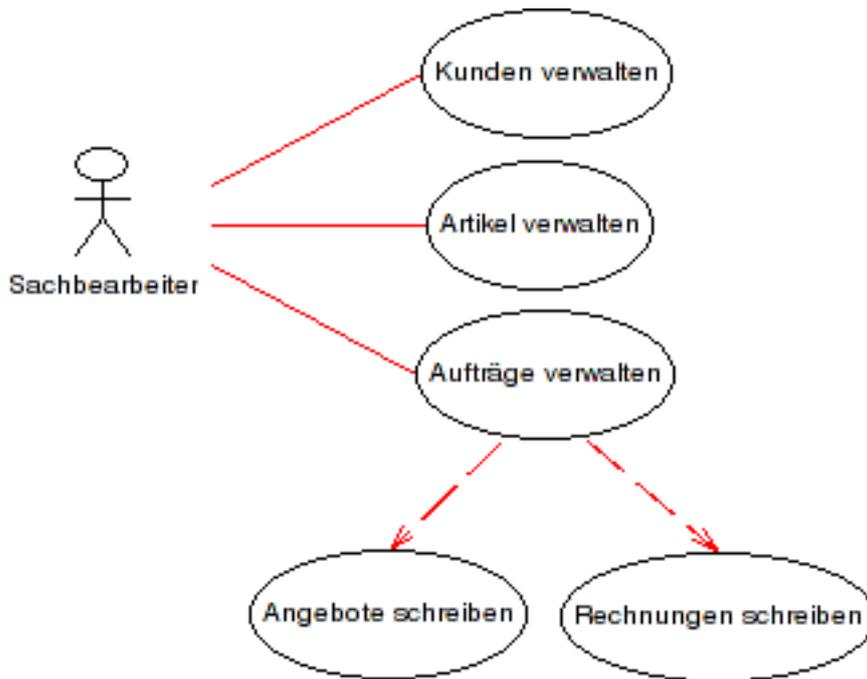


Abbildung 15.1.: Auftragsverwaltungssoftware: Anwendungsfalldiagramm

Im Anhang auf Seite 138 sind Bildschirmansichten eines Auftragsverwaltungssystems abgebildet, das der Autor vor einiger Zeit für ein Dienstleistungsunternehmen auf Basis von MS Access entwickelt hat und das sich seitdem im praktischen Einsatz befindet (man beachte: hier wurden Materialverkauf und Dienstleistung getrennt. Der Autor würde allerdings mittlerweile die Lösung, in der eine Dienstleistung als Artikel mit der Einheit „Stunde“ geführt wird, favorisieren).

### 15.3. Organisation bei it-is

Das Terminmanagement erfolgt durch Papierorganizer. Das ist momentan noch die wahrscheinlich beste, weil unkomplizierteste Lösung. Beide Gesellschafter haben ihre Organizer ständig bei sich. Wird ein Termin vereinbart, kann er per Handy kurz abgestimmt und anschließend gleich eingetragen werden.

Elektronische Organizer kommen bis dato noch nicht zum Einsatz. Handys sind allerdings obligatorisch.

Nach Abschluss dieser Arbeit wird die Implementierung eines Auftrags- und Kundenverwaltungssystems für die Firma it-is GbR auf Basis von MySQL und PHP4 durch den Autor erfolgen. Diese Technologien wurden für die Implementierung gewählt, um Plattformunabhängigkeit, eine hohe Leistungsfähigkeit und Flexibilität zu erreichen. Außerdem soll das System auf einem Internetserver installiert und über HTTP zugreifbar sein um eine Ortsunabhängigkeit zu gewährleisten.

Die geplante Struktur des Systems kann im Anhang ab Seite 144 eingesehen werden.

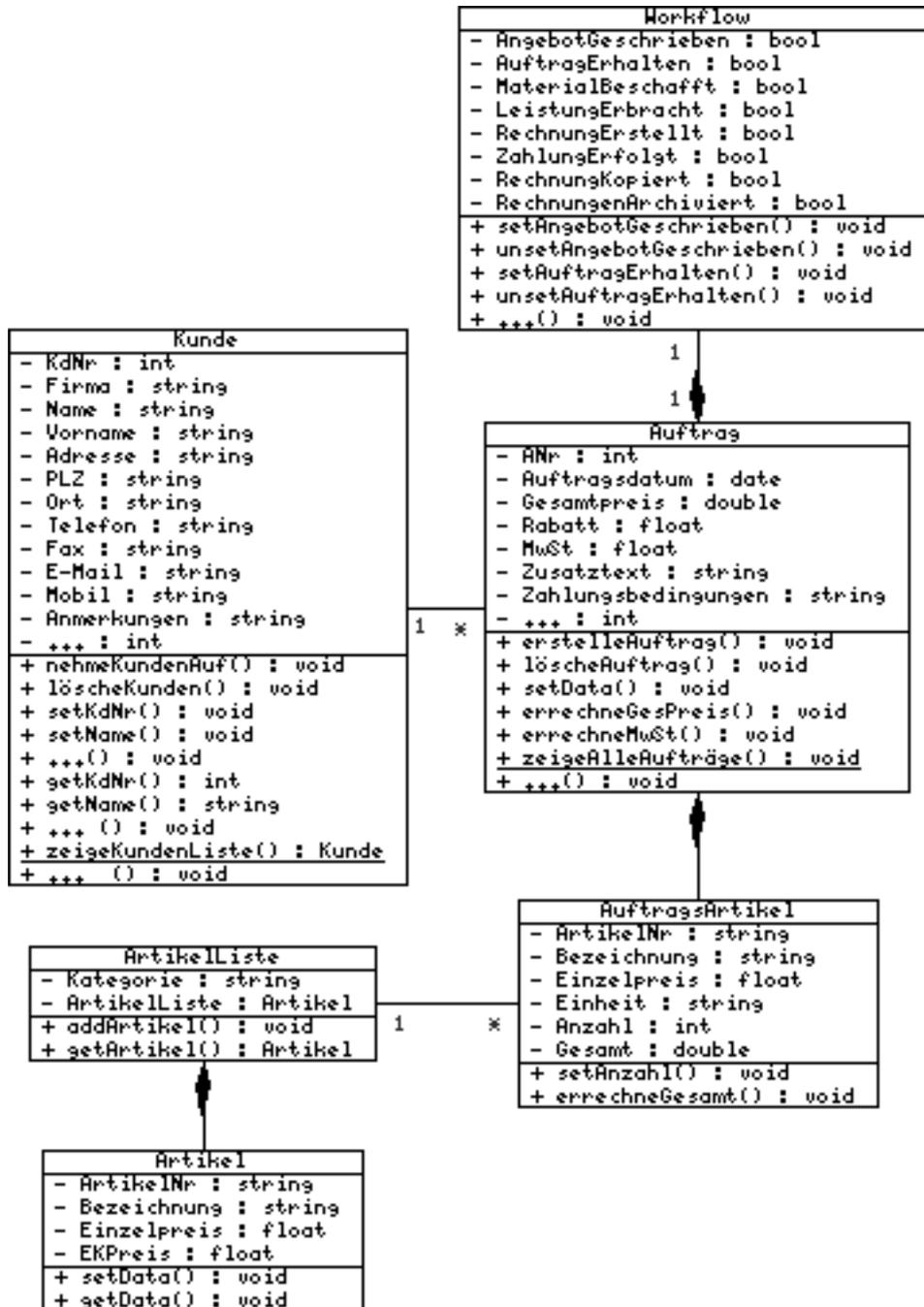


Abbildung 15.2.: Auftragsverwaltungssoftware: Klassendiagramm

# 16. Betriebseröffnung und -führung

## 16.1. Betriebseröffnung

Um einen Betrieb *ordnungsgemäß* zu eröffnen, müssen noch einige Dinge geregelt werden.

Als erstes erfolgt die Gewerbeanzeige (auch als „Gewerbeanmeldung“ bezeichnet) bei der zuständigen Stadt- oder Gemeinde-Verwaltung. Die Gewerbeanzeige der it-is GbR kostete insgesamt 25 €.

Laut [33] werden mit der Gewerbeanzeige automatisch folgende Stellen informiert (bzw. erhalten eine Ausfertigung der Anzeige): Finanzamt, Berufsgenossenschaft, Gewerbeaufsichtsamt, Industrie- und Handelskammer und Handwerkskammer.

Freiberufler müssen kein Gewerbe anmelden, sondern lediglich das Finanzamt über die freiberufliche Tätigkeit informieren.

Jetzt folgt evtl. der Eintrag ins Handelsregister. Außerdem müssen unter bestimmten Umständen – je nach Tätigkeit – bestimmte Genehmigungen eingeholt werden.

## 16.2. Das Betriebliche Rechnungswesen

Das Betriebliche Rechnungswesen sollte von einem Steuerberater oder – je nach Umfang – einer anderen qualifizierten Person bzw. Abteilung durchgeführt werden. Welche Art der Buchführung notwendig ist, entscheidet im Zweifelsfall das Finanzamt. Einflussgrößen sind hier unter anderem die Rechtsform, die Betriebsgröße und die Tätigkeitsfelder.

## 16.3. Das Personalwesen

Ist das Auftragsvolumen des Unternehmens auf eine Größe angewachsen, die von den Gesellschaftern alleine nicht mehr erfüllt werden kann, dann ist es an der Zeit, entweder Sub-Unternehmen zu beauftragen oder selbst Arbeitsplätze zu schaffen.

Leider unterliegen letztere in Deutschland sehr strengen Auflagen und Regelungen, die von der Gesellschaft peinlich genau beachtet werden müssen, um größeren Schaden schon im Vorfeld abzuwenden.

Die Auswahl des Personals sollte nach Gesichtspunkten wie fachliche Bildung, Berufserfahrung, Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein und anderen sog. Soft-Skills erfolgen. Dabei können bereits die Bewerbungsunterlagen wichtige Hinweise geben.

Hat man sich für einen Mitarbeiter entschieden, muss der Arbeitsvertrag angefertigt werden. Dieser sollte folgende Punkte beinhalten:

- Tätigkeitsbereich/ Stellenbeschreibung
- Beginn der Tätigkeit und Laufzeit des Vertrages
- Arbeitszeit (Wochenstunden, tägl. Arbeitsbeginn, Mehrarbeit usw.)

- Vergütung einschl. Urlaubsgeld und sonstige Sonderzahlungen
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- Urlaub
- Kündigungsregelungen
- Probezeit
- Verschwiegenheitserklärung
- Wettbewerbsverbot
- Nebentätigkeiten
- Sonstige Vereinbarungen

Die zu beachtenden Gesetze sind nach [73] u.a. : Arbeitszeitgesetz, Arbeitsstättenverordnung, Berufsbildungsgesetz, Bundesurlaubsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, Heimarbeitgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Kündigungsschutzgesetz, Entgeltfortzahlungsgesetz, Mutterschutzgesetz, Schwerbehindertengesetz.

Sie werden unter <http://www.bmwa.de> zum Download zur Verfügung gestellt.

Weitere aktuelle Informationen zu Kündigung, Mini-Jobs, Sozialversicherung, Urlaubsregelungen, Betriebsrat usw. findet der interessierte Leser in [73], [79], [80], [81] und [82].

Natürlich sollte das Personal von Anfang an richtig geführt und motiviert werden und es sollte ein betriebliches Vorschlagswesen eingerichtet werden. Eine Möglichkeit, um Mitarbeiter zu motivieren, Verbesserungsvorschläge zu machen, wird in [32] dargestellt:

„Die Firma Porsche unternahm eine Visualisierung, um mehr Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Dort hat man ein Motorrad von Harley-Davidson aufgestellt. Jeder Mitarbeiter, der mindestens fünf Verbesserungsvorschläge pro Jahr einreichte, konnte an der Verlosung dieser Maschine teilnehmen...“.

Weitere Literatur und Merkblätter zu diesem Thema können bei den Kammern und aus dem Internet bezogen werden.

## 16.4. „Schlusswort“ zur Betriebsführung

Der Autor gibt dem Leser jetzt noch einen letzten Tipp mit auf den Weg in die berufliche Selbständigkeit:

„Auch, wenn das Unternehmen bereits eröffnet ist und gut läuft, sollte der Unternehmer diese oder ähnliche Schriften des öfteren zur Hand nehmen und seine Finanzplanung, den Markt, seinen Businessplan, das Marketing und die Organisation prüfen und – wenn nötig – den veränderten Bedingungen anpassen. Nur so kann sichergestellt werden, dass man nicht eines Tages aus dem süßen Traum der Selbständigkeit erwacht und bemerkt, dass es ein allzu kurzer Traum war“.

Teil V.

Zusammenfassung und Ausblick

Wenn der Leser diese Arbeit von vorne nach hinten durchgearbeitet hat und sich nun an dieser Stelle befindet, dann ist er vielleicht etwas erstaunt oder sogar schockiert darüber, dass sich die Gründung einer selbständigen Existenz teilweise doch relativ aufwändig und kompliziert gestaltet. Gleichzeitig sollte er aber auch sehr zuversichtlich sein, da er jetzt elementares Wissen erworben hat, welches seine Erfolgsaussichten um ein Vielfaches steigern kann.

Dieses Schlußwort soll einen kleinen zusammenfassenden Überblick über die wichtigsten Teile der vorliegenden Arbeit geben. Bereichert wird dieser Überblick mit wichtigen Erfahrungen, die der Autor während des Aufbaus der it-is GbR – und darüber hinaus bei der allgemeinen Beschäftigung mit diesem Thema – machen durfte.

Wie bereits in der Einleitung dargestellt, steht und fällt der Unternehmenserfolg mit der Persönlichkeit des oder der Existenzgründer. Nach Meinung des Autors sind im Prinzip fast alle positiven wie auch negativen Geschäftsentwicklungen von der Unternehmerpersönlichkeit abhängig.

Dies zeigte sich gleichfalls bei dem in dieser Untersuchung vorgestellten Musterunternehmen der it-is GbR. Auch in diesem Unternehmen gab es während der Gründung und des Aufbaus viele Probleme, die sich quer durch alle Phasen – von der Ideenfindung bis hin zur Betriebseröffnung – zogen und zu einem großen Teil auf störende Persönlichkeitsmerkmale der Gesellschafter zurückgeführt werden können. Es traten einige der im ersten Kapitel beschriebene Mängel auf, die sich fast ausschließlich in Stress-Situationen erst richtig bemerkbar machten.

Manche dieser störenden Eigenschaften – an denen momentan noch gearbeitet wird – führten sogar dazu, dass anfänglich viele der vom Autor – nicht ohne Grund – vehement propagierten Prinzipien ignoriert und missachtet wurden. Daraus ergaben sich in bestimmten Bereichen gravierend negative Folgen für das Unternehmen und die einzelnen Personen.

Mittlerweile ist glücklicherweise ein deutlicher Rückgang bei den unerwünschten Merkmalen erkennbar, so, dass sich zeigt, dass zwar die ursprüngliche Persönlichkeit einer Person wichtig, aber die Bereitschaft, störende Faktoren zu beseitigen, noch bedeutsamer ist.

Weiterhin stellte sich heraus, dass eine Existenzgründung für die Familien der Gründer sehr belastend sein kann – und umkehrt. Der Gründer sollte also darauf achten, dass sich seine Familie bereits im Vorfeld darüber im Klaren ist, welche Veränderungen auf sie zukommen können.

Aber auch die geeignetste Unternehmerpersönlichkeit muss bestimmte Methoden und Techniken einsetzen, um dem Erfolg eine Chance zu geben. Als der erste Schritt ist die Entwicklung einer zündenden Idee anzusehen. Diese Idee sollte so beschaffen sein, dass sie – nach Möglichkeit – etwas ganz Neues darstellt oder das baldige Unternehmen zumindest in irgend einer Art und Weise von seinen Mitbewerbern differenziert. Sie muss unbedingt detailliert und präzise ausgearbeitet werden. Wird diese Präzisierung übergangen, ist weder eine genaue Definition der angestrebten Ziele, noch eine exakte Geschäftskonzipierung möglich.

Als die alles entscheidende Phase stellt die Planung höchste Ansprüche an den Gründer, wenn sie gewissenhaft durchgeführt werden soll. Hier werden die Rahmenbedingungen festgelegt und der eigentliche Planungsprozess vollzogen.

Den Mittelpunkt des Planungsprozesses bildet die Idee, welche in einen umfassenden Businessplan eingebettet wird. Dieser Businessplan ist das zentrale Dokument eines jeden Unternehmens. Er beinhaltet unter anderem die Finanzplanung, das Marketingkonzept und die Ergebnisse der Marktanalyse.

Erfahrungsgemäß erweist sich die Planung der Finanzen als relativ aufwändig und schwierig. Die größte Herausforderung in diesem Teil des Planungsprozesses stellt die Prognose der voraussichtlich zu erwartenden und erzielbaren Umsätze dar.

Während sich die Finanzplanung in fast allen Unternehmen aber zumindest als gleichartig erweist, sind bei einer Existenzgründung speziell im IT-Bereich im Zuge der Analyse des Marktes und der Marketingkonzeption stark abweichende Kriterien zu beachten. Hier liegen die wahrscheinlich größten Differenzen zwischen einer Existenzgründung im IT- und in anderen Sektoren.

IT-Marketing ist in der Regel Investitionsgüter- oder Dienstleistungsmarketing und sollte entsprechend behandelt werden. Von ganz entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Maß, in welchem das Vertrauen des Kunden für das eigene Unternehmen, den Service und die Qualität der Produkte gewonnen werden kann. Somit gestaltet sich der Prozess der Marketingkonzeption nicht nur als äußerst interessant und anregend, sondern auch als einer der wichtigsten Punkte bei der Planung des Unternehmens.

Erst wenn die Planung vollständig abgeschlossen ist, sollte der Gründer an die eigentliche Realisierung seines Vorhabens gehen. Diese erfordert gewisse Maßnahmen und die Tüchtigung bestimmter Investitionen, um die Bereitschaft zur Leistungserstellung zu erreichen. Es müssen Muster-Geschäftsbriefe und -Verträge angefertigt, der Name und ein Logo für den Betrieb erdacht und bestimmte Gegenstände angeschafft werden. Die Organisation muss geplant und aufgebaut werden. Dabei sollte auch eine leistungsfähige, auf die Organisation angepasste Software entwickelt oder beschafft werden, um Chaos im darauf folgenden Geschäftsbetrieb zu vermeiden.

Sobald alle diese Punkte erfolgreich abgeschlossen sind, kann das Unternehmen offiziell eröffnet werden.

Das generelle Fazit, das sich aus der Beschäftigung mit dem Thema Unternehmensgründung im Allgemeinen ergibt, könnte als sehr problematisch geschildert werden.

So musste der Autor in vielen Gesprächen mit verschiedenen Personen immer wieder feststellen, wie unwissend doch die „normale“ Bevölkerung – unabhängig vom Bildungsniveau der einzelnen Personen – ist, wenn es um das Thema *Existenzgründung* geht. Marketing wird meist schlicht als Werbung verstanden, die Finanzplanung läuft – wenn überhaupt – mal kurz in Gedanken ab, eine Marktanalyse findet gar nicht statt.

Generell werden sowohl die Orientierungs- als auch die Planungsphase häufig ganz übergangen bzw. sträflich vernachlässigt und überhastet mit der „Plan-losen“ Realisierung begonnen. Dabei drängt sich einem der Eindruck auf, dass sich viele Menschen mehr Zeit dafür nehmen, ihren Urlaub gründlich zu planen als ihre Zukunft bzw. ihren Erfolg.

Wenn das Geschäft dann doch nicht so läuft, wie sich das der Gründer anfänglich erträumte, werden oftmals die „schlechte Konjunktur“ und sonstige äußere Einflüsse verantwortlich gemacht. Zu selten werden die Gründe in der eigenen Persönlichkeit – die durchaus positiv modifizierbar ist – oder in der eigenen Vorgehensweise gesucht.

Hier besteht aus Sicht des Autors erheblicher Nachholbedarf in der deutschen Bildungspolitik. So sollte man – zumindest von Akademikern – erwarten können, dass jeder weiß, was ein Geschäftskonzept ist und dass Marketing nicht nur eine Aufgabe des gehobenen

Managements im Unternehmen, sondern auch eine Denkhaltung ist, die jeder Mitarbeiter – unabhängig von seiner Position in der Firma – besitzen sollte.

Darüber hinaus wäre es – wenigstens an Hochschulen – sicherlich von Vorteil, persönlichkeitsfördernde Inhalte generell in verstärktem Maße in die Lehre zu integrieren, um interessierten Studierenden größere Erfolgchancen – unabhängig von deren späteren Zukunftsplänen – mit auf den beruflichen Weg zu geben.

In der Informatik im Speziellen sieht es so aus, dass allgemein eine noch zu große Technikverliebtheit herrscht. Zumeist steht die technische Machbarkeit im Vordergrund, anstatt den Kundennutzen und damit die Vermarktung und den Unternehmenserfolg zu berücksichtigen. Auch hier ist ein Umdenken dringend erforderlich.

Es scheint also generell so zu sein, dass die deutsche Volkswirtschaft zwar nach wie vor über qualitativ hochwertiges fachliches Know-How verfügt, aber das unternehmerische, wirtschaftliche Wissen und Denken weiter gefördert werden muss, um unser Land wieder an die Weltspitze zu bringen und die große Zahl der jährlichen Unternehmensinsolvenzen in den Griff zu bekommen.

Schließlich genügt es nicht, die Marke „made in germany“ weiterhin zu pflegen. Es sollte auch daran gearbeitet werden, sie wieder stärker und besser zu vermarkten.

Teil VI.  
Anhang

# Literaturverzeichnis

- [1] Hill, Napoleon (2001): Denke nach und werde reich, 36. Aufl., Kreuzlingen/ München
- [2] Schäfer, Bodo (1999): Der Weg zur finanziellen Freiheit, 12. Aufl., Frankfurt a.M./ New York
- [3] Murphy, Joseph (1996): Die Macht Ihres Unterbewußtseins, 58. Aufl., Kreuzlingen/ München
- [4] Egli, René (1998): Das LoL<sup>2</sup>A-Prinzip, 16. Aufl., Oetwil a.d.L.
- [5] Zimbardo, Philip G. (1991): Nicht so Schüchtern, 7. Aufl., München
- [6] Fensterheim, Herbert/ Baer, Jean (1993): Sag nicht Ja, wenn Du Nein sagen willst, München
- [7] Habersetzer, Roland (1994): Karate für Meister, 1. Aufl., Berlin
- [8] Collrepp, Friedrich von (1999): Handbuch Existenzgründung, 2. Aufl., Stuttgart
- [9] Forsyth, Patrick (1997): Marketing – eine Einführung, Niedernhausen/Ts.
- [10] Birn, Robin J. (1992): Effective Use of Market Research, 2. Aufl., London
- [11] Clavell, James (1996): Sunzi – Die Kunst des Krieges, München
- [12] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2002): Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, 18. Aufl., Bonn
- [13] IHK Darmstadt (2002): Steuerlicher Wegweiser für Unternehmensgründer, 1. Aufl., Darmstadt
- [14] Lippert, Werner (1998): Praxis-Handbuch – Existenzgründung, Niedernhausen/Ts.
- [15] Wilhelm, Ernst (1998): plusminus-Ratgeber Existenzgründung, Stuttgart
- [16] Institut für freie Berufe Nürnberg (2002): Freier Beruf oder Gewerbe?, 5. Aufl., Nürnberg
- [17] Wahrig, Gerhard (1985): Fremdwörterlexikon, München
- [18] Wöhe, Günter (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München
- [19] Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (2003): Förderprogramme für die gewerbliche Wirtschaft in Hessen, Wiesbaden

## Literaturverzeichnis

- [20] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Wirtschaftliche Förderung, Berlin
- [21] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Wirtschaftsförderung für den Mittelstand, Berlin
- [22] DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003): Soziale Absicherung 2003, Berlin
- [23] Weis, Hans-Christian (1999): Kompakt-Training Marketing, 1. Aufl., Ludwigshafen
- [24] Kotler, Philip et al. (1999): Grundlagen des Marketing, 2. Aufl., München et al.
- [25] Olfert, Klaus (2001): Marketing, 12. Aufl., Ludwigshafen
- [26] Levinson, Jay Conrad (2001): Guerilla Marketing, 5. Aufl., Frankfurt a.M.
- [27] Levinson, Jay Conrad/ Godin, Seth (2000): Das Guerilla Marketing Handbuch, Frankfurt a.M.
- [28] Levinson, Jay Conrad/ Gallagher, Bill/ Wilson, Orvel Ray (1993): Guerilla Verkauf, Frankfurt a.M./ New York
- [29] Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm (1991): Marketing-Management, 7.Aufl., Stuttgart
- [30] Köhler, Richard (1993): Beiträge zum Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart
- [31] Balzert, Helmut (2000): Lehrbuch der Software-Technik, 2. Aufl., Heidelberg/ Berlin
- [32] Fischer, Peter/ Schwarz, Friedhelm (1998): Erfolgsstrategien für Selbständige, München
- [33] Kirschbaum, Günter/ Naujoks, Wilfried (1994): Erfolgreich in die berufliche Selbständigkeit, 5. Aufl., München

### Internetquellen

- [34] Statistisches Bundesamt Deutschland: Unternehmen, Gewerbe- und Insolvenzmeldungen.  
Online:  
<http://www.destatis.de/basis/d/insol/insoltab2.htm>  
Zugriff am 22. Dezember 2003.
- [35] Statistisches Bundesamt Deutschland: Insolvenzmeldungen - Insolvenzen von Unternehmen in Deutschland.  
Online:  
<http://www.destatis.de/basis/d/insol/insoltab1.htm>  
Zugriff am 22. Dezember 2003.

- [36] Statistisches Bundesamt Deutschland: Insolvenzen, September 2003.  
Online:  
<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2003/p5180132.htm>  
Zugriff am 21. Dezember 2003.
- [37] Hamburger Abendblatt: Die deutsche Krise - zehn Gründe.  
Online:  
<http://www.abendblatt.de/daten/2003/10/23/221546.html>  
Zugriff am 21. Dezember 2003.
- [38] Szönyi, Michael: Michis World - Quotation Page.  
Online:  
<http://n.ethz.ch/student/mszoenyi/schule/quotation.html>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [39] Müller, Günter F.: Universität Koblenz-Landau - Aktuell: Neues Verfahren zur Diagnose unternehmerischer Potentiale an der Universität in Landau.  
Online:  
<http://www.uni-koblenz-landau.de/aktuell/archiv/unternehmer.html>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [40] Xplore, Inc.: Famous Quotes - Abraham Lincoln - You can fool all the...  
Online:  
<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/q110340.html>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [41] Statistisches Bundesamt: Insolvenzen, Jahr 2002.  
Online:  
<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2003/p1150132.htm>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [42] IHK Darmstadt: IHK24 - Industrie- und Handelskammer Darmstadt für Südhessen.  
Online:  
<http://www.darmstadt.ihk24.de/produktmarken/produktmarken.htm>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [43] Sponsel, R.: Information und Anleitung zum methodischen freien Assoziieren (mfa).  
Online:  
[http://www.sgipt.org/gipt/ubw/anl\\_fa0.htm](http://www.sgipt.org/gipt/ubw/anl_fa0.htm)  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [44] IFA-Verlag: Brain-Storming.  
Online:  
[http://www.berufliche-bildung.de/QUALIFIZ/WEITERBI/FORTBILD/AEVO/DOZENTEN/METHODEN/BRAIN\\_ST.HTM](http://www.berufliche-bildung.de/QUALIFIZ/WEITERBI/FORTBILD/AEVO/DOZENTEN/METHODEN/BRAIN_ST.HTM)  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [45] Handwerkskammer für Unterfranken: Handwerkskammer für Unterfranken.  
Online:  
<http://www.hwk-ufr.de>  
Zugriff am 21. Oktober 2003.

- [46] ZENTEC: ZENTEC - Zentrum für Technologie, Existenzgründung und Kooperation.  
Online:  
<http://www.zentec.de>  
Zugriff am 21. Oktober 2003.
- [47] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: BMWA-Homepage.  
Online:  
<http://www.bmwi.de>  
Zugriff am 21. Oktober 2003.
- [48] GULP Information Services: GULP Information Services - Das Portal für IT-Projekte.  
Online:  
<http://www.gulp.de>  
Zugriff am 21. Oktober 2003.
- [49] Benjamin Hirth: Steuerlinks-Newsletter 59 - 05.09.2002.  
Online:  
<http://www.steuerlinks.de/newsletter59.shtml>  
Zugriff am 22. Oktober 2003.
- [50] Universität Erlangen-Nürnberg - Juristische Fakultät: Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Zivilprozessrecht und Freiwillige Gerichtsbarkeit.  
Online:  
[http://www.jura.uni-erlangen.de/Lehrstuehle/Zivilrecht1/rspr/ZR\\_BGH\\_II\\_ZB\\_23\\_00.html](http://www.jura.uni-erlangen.de/Lehrstuehle/Zivilrecht1/rspr/ZR_BGH_II_ZB_23_00.html)  
Zugriff am 23. Oktober 2003.
- [51] IHK Frankfurt am Main: IHK Frankfurt am Main - GbR-Vertrag.  
Online:  
<http://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag/gbr/>  
Zugriff am 23. Oktober 2003.
- [52] Gänger & Bruckner: Glossar zum Öko-Audit.  
Online:  
<http://www.gaenger-bruckner.de/dt/eco/audglos.html>  
Zugriff am 28. Oktober 2003.
- [53] Valuenet GmbH: Portal Recht und Steuer Valuenet.  
Online:  
[http://www.ratgeber-steuer24.de/Computer\\_im\\_Betriebsvermoegen/Hardware.html?hardware](http://www.ratgeber-steuer24.de/Computer_im_Betriebsvermoegen/Hardware.html?hardware)  
Zugriff am 29. Oktober 2003.
- [54] Akademische Arbeitsgemeinschaft: Kompetenz in Steuern, Geld, Recht.  
Online:  
[http://www.steuertipps.de/steuern/produkte/buecher/steuertipps/leseprobe/index.cfm?url=leseprobe\\_09](http://www.steuertipps.de/steuern/produkte/buecher/steuertipps/leseprobe/index.cfm?url=leseprobe_09)  
Zugriff am 29. Oktober 2003.

- [55] Initiative Campus-Start Essen (ICE): 030424 Vortrag Business Plan TL.pdf.  
Online:  
<http://www.campus-start.de/download/030424%20Vortrag%20Business%20Plan%20TL.pdf>  
Zugriff am 07. November 2003.
- [56] Bundesministerium der Finanzen: Bundesministerium der Finanzen.  
Online:  
<http://www.bundesfinanzministerium.de>  
Zugriff am 13. November 2003.
- [57] Fernuniversität Hagen: Studium und Arbeit - Kindergeld, Sozialversicherung und Steuern für Studenten.  
Online:  
<http://www.stud.fernuni-hagen.de/q4955935/studium.htm#5e>  
Zugriff am 13.11.2003.
- [58] Steuerkanzlei Dipl. Kfm. Ralf Vesper: Steuerkanzlei Vesper - Bensheim - Hessische Bergstrasse.  
Online:  
<http://www.stb-vesper.de/deutsch/info/inf-basisdaten-ekstundfreibetraege-natuerliche.html>  
Zugriff am 13. November 2003.
- [59] Steuerkanzlei Dipl. Kfm. Ralf Vesper: Steuerkanzlei Vesper - Bensheim - Hessische Bergstrasse.  
Online:  
<http://www.stb-vesper.de/deutsch/info/inf-basisdaten-ekstundfreibetraege-kapital.html>  
Zugriff am 14. November 2003.
- [60] IHK Coburg: Geschaefitsbezeichnung\_nicht\_Handelsregister.pdf.  
Online:  
[http://www.coburg.ihk.de/downloads/Geschaefitsbezeichnung\\_nicht\\_Handelsregister.pdf](http://www.coburg.ihk.de/downloads/Geschaefitsbezeichnung_nicht_Handelsregister.pdf)  
Zugriff am 27. November 2003.
- [61] Bundesverwaltungsgericht: GEWO § 1 Grundsatz der Gewerbefreiheit.  
Online:  
<http://www.bverwg.de/cgi-bin/jur.pl?gewo,1>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [62] Bundesverwaltungsgericht: GEWO § 5 Zulassungsbeschränkungen.  
Online:  
<http://www.bverwg.de/cgi-bin/jur.pl?gewo,5>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [63] Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: REGIERUNGonline - Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland - I. Die Grundrechte (GG 03).  
Online:  
<http://www.bundesregierung.de/Grundgesetz-,4245/I.-Die-Grundrechte.htm>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.

- [64] Walhalla Fachverlag: § 38 Überwachungsbedürftige Gewerbe.  
Online:  
<http://gesetze.walhalla.de/005/005/112.htm>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [65] NetzNutz Gesellschaft für Netzentwicklung: NetzNutz GesetzesWeb - Handwerksordnung.  
Online:  
<http://www.gesetzesweb.de/HandwO.html>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [66] Oliver García: § 1 PartGG Voraussetzungen der Partnerschaft.  
Online:  
<http://dejure.org/gesetze/PartGG/1.html>  
Zugriff am 16. Oktober 2003.
- [67] Oliver García: § 631 BGB Vertragstypische Pflichten beim Werkvertrag.  
Online:  
<http://dejure.org/gesetze/BGB/631.html>  
Zugriff am 09. Dezember 2003.
- [68] Oliver García: § 611 BGB Vertragstypische Pflichten beim Dienstvertrag.  
Online:  
<http://dejure.org/gesetze/BGB/611.html>  
Zugriff am 09. Dezember 2003.

### **Sonstige Quellen**

- [69] Neues Testament, Römerbrief (Römer 8,31)
- [70] Neues Testament, Evangelium nach Markus (Mk 11, 23)
- [71] Training für Unternehmen AG (1989): Führung & Absatz, Seminarunterlage
- [72] AEG AG (1995): Führen durch Zielvereinbarung, Seminarunterlage
- [73] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen 6.1
- [74] Lorenz, Wolfgang (2001): Handels- und Wirtschaftsrecht, Vorlesungsskript
- [75] Gomez, Joaquin (2001): Neue Medien - Vertrieb und Marketing, Vorlesungsskript
- [76] Plüskow, Hans-Joachim von (1999): Zur Sache Chef. Gründerzeit, 1/99: 30-32
- [77] IHK Darmstadt (2003): „Welche Versicherung brauche ich?“ Eine Risiko-Checkliste für Unternehmer
- [78] IHK Darmstadt (2002): Merkblatt zum Thema Angaben auf Geschäftsbriefen
- [79] IHK Darmstadt (2003): Merkblatt Neuregelung geringfügiger Beschäftigung

*Literaturverzeichnis*

- [80] IHK Darmstadt (2003): Merkblatt zum Thema Befristete Arbeitsverhältnisse
- [81] IHK Darmstadt (2002): Merkblatt zum Thema Tarifverträge
- [82] IHK Darmstadt (2003): Merkblatt zum Thema Urlaubsentgelt

# Glossar

**Absatzfinanzierungspolitik** Maßnahmen, um potentielle Käufer durch Kreditgebung oder Vermittlung von Finanzierungsmöglichkeiten zum Kauf zu bewegen.

**Abschreibung** Nach [14]: „Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens (Gebäude, Maschinen, Kraftfahrzeuge, Ladeneinrichtungen usw.) verlieren im Laufe der Zeit durch Verschleiß, Veralterung und Substanzverlust an Wert. Diese Wertminderung kann durch die so genannte AfA („Absetzung für Abnutzung“) steuerlich geltend gemacht werden. Durch die Abschreibung werden die Anschaffungs- und Herstellungskosten auf die einzelnen Jahre der Nutzungsdauer verteilt und in jährlichen Teilbeträgen in der Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) als Kosten berücksichtigt...“.

**Anlagevermögen** Wirtschaftsgüter, die über einen längeren Zeitraum im Unternehmen verbleiben. Z.B. Gebäude, Maschinen, Geschäftsausstattung.

**best case** Der optimale/ günstigste Fall.

**Betriebsmittel** „Materielle Güter, die zur Produktion oder für den Handel erforderlich sind und entsprechende Kosten verursachen, z.B. Personalkosten, Wareneinkauf...“ [20]

**Betriebsstoff** „Stoffe, die nicht in das Produkt eingehen, aber zur Herstellung desselben notwendig sind“ [52]. Z.B. Reinigungsmaterialien, Lacke usw..

**Cash-Flow** Der Cash-Flow beschreibt „den Zugang an flüssigen Mitteln, nach Abzug der betrieblichen Ausgaben von den betrieblichen Einnahmen innerhalb einer bestimmten Zeitperiode“ [14].

**Corporate Identity** Einheitliche, dem Soll-Image des Unternehmens nach außen hin erwünschte Identität.

**Direktwerbung** Personen werden einzeln und unmittelbar kontaktiert (z.B. Telefonwerbung, Direktmailings, Postwurfsendungen).

**Distributionspolitik** Mit ihrer Hilfe werden alle Entscheidungen getroffen, die den Weg der Leistung vom Hersteller zum Kunden betreffen (z.B. Vertriebssystem, Lager, Transport).

**Franchising** Übernahme eines fertigen Konzepts gegen eine Gebühr.

**Garantieleistungspolitik** Dem Käufer werden Haltbarkeit, Funktion, Preis usw. garantiert.

**Guerilla-Marketing** Spezielle Form des Marketing, das besonders für kleine und mittelständische Unternehmen geeignet ist.

**Handelsvertreter** Selbständiger Gewerbetreibender, der ständig damit betraut ist, für ein Unternehmen Geschäfte zu tätigen.

**Hilfsstoff** „Stoffe, die wie Rohstoffe in das Produkt eingehen, aber nur Nebenbestandteile sind“ [52]. Dies sind beispielsweise Schrauben und Kabel.

**HR-Eintrag** Eintragung in das Handelsregister beim zuständigen Amtsgericht. Es gilt das Handelsgesetzbuch (HGB).

**Investitionsgüter** Güter, die zur Herstellung von Produkten oder Erbringung von Dienstleistungen gekauft werden.

**Käufermarkt** Markt, auf dem das Angebot die Nachfrage übersteigt.

**KK-Kredit** KK = Kontokorrent. Kredit, der auf dem laufenden Geschäftskonto von der Hausbank bereitgestellt wird. Er ist mit dem Dispokredit auf einem laufenden Bankkonto für Privatkunden vergleichbar.

**Kommunikationspolitik** Marketingpolitische Instrumente, die durch Kommunikation versuchen, Personen vom Angebot eines Anbieters zu überzeugen.

**Konsumgüter** Güter, die der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen.

**Kontokorrent-Kredit** S. KK-Kredit.

**Kontrahierungspolitik** Überbegriff der unter anderem die Preispolitik beinhaltet.

**kumulieren** „sich anhäufen“ [17]. Häufig im kaufmännischen Sprachgebrauch benutzt, wenn bisher angefallene Finanzbeträge aktuell mit berücksichtigt werden.

**Leasing** Form der Absatzfinanzierung.

**Lieferantenkredit** Kurzfristiger Kredit von Lieferanten auf gelieferte Waren.

**Liquidität** „Zahlungsfähigkeit; Ggs Illiquidität“ [17]. Sie ist die Fähigkeit, notwendige Zahlungen fristgerecht tätigen zu können. Die Planung der dauerhaften Liquidität erfolgt im Liquiditätsplan.

**Makler** Selbständiger Kaufmann, der Interessenten zum Abschluss von Verträgen vermittelt.

**Marketing** „Marketing beinhaltet das Führen des Unternehmens vom Markte her. Es ist Philosophie, Denkhaltung und Maxime für ein systematisches marktgerichtetes und marktgerechtes Vorgehen. Durch Einsatz der marketingpolitischen Instrumente Produktpolitik, Kontrahierungspolitik, Distributions- und Kommunikationspolitik wird versucht, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und dadurch einen Gewinn für das Unternehmen zu erzielen.“ [23]

**Marktanalyse/ -forschung** Systematische Beschaffung von Informationen über den für ein Unternehmen relevanten Markt.

**normal case** Der wahrscheinlichste, bzw. normale Fall.

**Preispolitik** Art und Weise der Preisbildung, Preishöhe, Preisstrategie.

**Produktpolitik** Gestaltung des Leistungsangebots eines Anbieters.

**Rabattpolitik** Politik zur preispolitischen Feinsteuerung durch Nachlässe und anderem.

**Rentabilität** Rentabel: „(1) so geartet, daß es sich rentiert (2) einträglich, gewinnbringend, vorteilhaft“ [17]. Die Rentabilität eines Unternehmens ist umso höher, desto mehr Gewinn im Vergleich zum eingesetzten Kapital in einer bestimmten Zeitperiode erwirtschaftet wird.

**Rohstoff** „Stoff, der als Hauptbestandteil in das Produkt eingeht...“ [52]. Bei der Montage von PC's könnten das im weitesten Sinne die einzelnen Komponenten, wie z.B. Grafikkarte, Festplatte usw. sein.

**Servicepolitik** Kundendienstpolitik. Zusatzleistungen des Anbieters, um den Gebrauch der Hauptleistung zu erleichtern.

**Skonto** Prozentualer Nachlass, der vom Rechnungsbetrag abgezogen wird, wenn eine bestimmte Zahlungsfrist eingehalten wurde.

**Sortimentspolitik** Entscheidung, welche Artikel und -gruppen geführt werden sollen.

**Tilgung** Rückzahlung einer Schuld.

**Umlaufvermögen** Vermögenswerte, die nur kurzfristig im Unternehmen gebunden sind. Diese sind zum schnellen Verbrauch, Weiterveräußerung oder Wiederausgabe bestimmt.

**Verbindlichkeiten** Schulden eines Unternehmens.

**Verkäufermarkt** Markt, auf dem die Nachfrage das Angebot übersteigt.

**Werbung** Unpersönliche Form der Kommunikation mit der Umwelt.

**worst case** Der schlimmst anzunehmende Fall.

# Businessplan der it-is GbR

## Existenzgründer

Name des Unternehmens: it-is GbR (im folgenden „it-is“)

Gründer:

Mathias Oberstedt  
Hangstr. 1  
63856 Bessenbach  
Tel.: 06095/ 993 69 55  
Fax: 06095/ 993 69 54  
Mobil: 0170/ 660 49 31  
geb.: 13.10.1967

und

Andreas Lang  
Kornstr. 16  
63762 Großostheim  
Tel.: 06026/ 99 41 54  
Mobil: 0170/ 59 52 995  
geb.: 08.07.1965

Qualifikation: beide Betriebsinformatiker(HWK)

Partner:

Marco Piroth, B.Sc.Inf. ([www.dozent.ag](http://www.dozent.ag))  
SAMP ([www.samp-online.de](http://www.samp-online.de))

## Geschäftsidee

Bezeichnung des Produkts: IT-Dienstleistungen

Leistungsbeschreibung: Die Firma it-is bietet Ihren Kunden Dienstleistungen im IT- bzw. EDV-, Kommunikations- und Multimedia-Bereich inklusive:

- Verkauf, Konfiguration, Installation, Wartung und Reparatur von Computern, Computerkomponenten, Netzwerken, Netzwerk- und Internetkomponenten
- Verkauf, Installation und Konfiguration von Standardsoftware

- Anpassung von Standardsoftware und Entwicklung und Wartung von Standard- und Individualsoftware und -komponenten (erfolgt durch SAMP)
- Fehleranalyse und -protokollierung an IT-Komponenten und Komplettsystemen
- Allgemeine Beratung sowie Planung und Durchführung von Schulungen im IT- und verwandten Bereichen

Stand der Technik, Innovation, Patente, Lizenzen, FuE: Die von it-is vertriebene Software genügt höchsten Qualitätsanforderungen und unterliegt dem allgemein gültigen Urheberrecht und Copyright.

Vorteile gegenüber den Mitbewerbern: Komplettservice aus einer Hand.

Risiken: Das Hauptrisiko liegt in der großen Anzahl potentieller Mitbewerber.

## **Zukunftsaussichten**

Einzugsgebiet: Unser Einzugsgebiet ist der Bayerische Untermain und das Rhein-Main-Gebiet

Markteinschätzung: s. Die Marktanalyse auf Seite 116. . .

Konkurrenzanalyse: s. Die Marktanalyse auf Seite 116. . .

Zielgruppe: Kleine und mittelständische Unternehmen, so wie Privatpersonen.

(Anmerkung: Haupt-Zielgruppe, die auch beworben wird: Unternehmen. Privatpersonen werden nur durch Mundpropaganda beworben, also quasi „nebenbei noch mitgenommen“).

Marktpreis: gehoben, aber für den gebotenen Service sehr günstig.

## **Unternehmen**

Firma/ Geschäftsbezeichnung: it-is GbR

Rechtsform: Gesellschaft des bürgerlichen Rechts

Geschäftsführung: Andreas Lang und Mathias Oberstedt

Branche: IT

Standort: Hangstr. 1, 63856 Bessenbach (Bayerischer Untermain)

Gründung/ Übernahme: Neuerrichtung/ Neugründung

## **Organisation**

### **Unternehmensleitung, Zuständigkeiten, Personal**

Unternehmensleitung: Andreas Lang und Mathias Oberstedt

Leiter des Technischen Bereichs: Andreas Lang

Leiter Organisation und Vertrieb: Mathias Oberstedt

## **Verwaltung**

Maschinelle Ausstattung: 4 Client-PCs, 1 Laptop, 1 Server, 1 Netzwerk, Büromaterial, Software

Marketing: erfolgt nach dem Marketingplan, s. Anlage I - Marketingplan auf Seite 116...

Rechnungswesen: erfolgt intern durch Frau Alexandra Oberstedt

Informationsbeschaffung/ Recherche: Anneliese Lang

## **Finanzplanung**

Kapitalbedarfsplanung: s. Anlage III - Kapitalbedarfsplanung auf Seite 120...

Erfolgsplanung: s. Anlage IV - Erfolgsplanung auf Seite 125...

Liquiditätsplanung: s. Anlage V - Liquiditätsplanung auf Seite 127...

Finanzierungsplanung: s. Anlage VI - Finanzierungsplanung auf Seite 128...

## **Zeitplan**

Betriebs-/ Geschäftsanzeige: 01.04.2003

Entwicklung der WebSite: 01.07.2003 – 01.08.2003

Aufbau von Händlerkontakten: 01.06.2003 – 01.09.2003

Beschaffung der Software: 01.04.2003 – 01.10.2003

Beschaffung der Hardware: 01.04.2003 – 15.10.2003

Entwicklung des Businessplans: 01.07.2003 – 15.01.2004

Abschluss von Versicherungen: 01.09.2003 – 31.10.2003

Aufnahme der Marketingaktivitäten und des Kerngeschäfts: 21.01.2004

## **Ergänzende Unterlagen**

Gesellschaftsvertrag: s. Anlage VII - Gesellschaftsvertrag auf Seite 130...

Name und Anschrift des Unternehmensberaters:

Marco Piroth, B. Sc. Inf.

Dorfstr. 21

63863 Eschau-Hobbach

Tel.: 093 74/ 83 79

Mobil: 0171/ 45 29 8 29

<http://www.dozent.ag>

## **Zusammenfassung**

Die it-is GbR ist ein IT-Komplettdienstleister am Bayerischen Untermain. Zielgruppe sind vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, die Wert auf Qualität legen und vom „Alles aus einer Hand“-Service profitieren möchten.

## Anlage I - Marketingplan

### Unsere Mission/ unser Leitgedanke

„Wir bieten unseren Kunden über individuelle Beratung und Verkauf von IT-Systemen hinaus einen hervorragenden Service und eine umfassende Betreuung.“

### Die Marktanalyse

#### Anzahl der potentiellen Kunden

Unser Einzugsgebiet hat eine Population von 374.307 Einwohnern. Davon sind ca. 209.611 (56 Prozent) Einwohner bereits PC-Benutzer und damit potentielle Dienstleistungskunden. 164.696 Einwohner besitzen noch keinen PC und sind potentielle Hardware-Kunden. Dies entspricht einer Menge von 46 % der Bevölkerung.

Im unserem Einzugsgebiet sind 10.346 Unternehmen angesiedelt. Davon 172 Konzerne, 812 mittelständische und 9362 kleine Unternehmen. Unsere Zielklientel sind die kleinen und mittelständischen Unternehmen (insgesamt 10.174 Unternehmen).

#### Anzahl der Mitbewerber

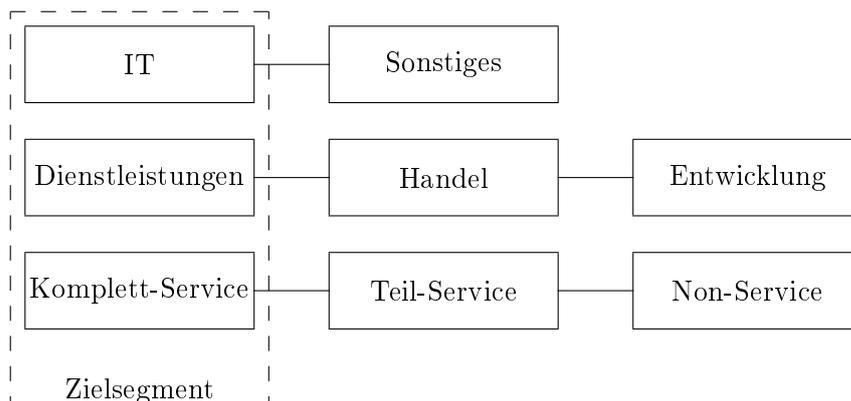
In unserem Einzugsgebiet sind bereits 342 IT-Unternehmen ansässig. Näheres in Anlage II - Mitbewerber auf Seite 119. . .

Eines unserer Kernfelder ist Linux. 36 Prozent aller deutscher Unternehmen setzen Linux ein (Stand: April 2003).

### Die Markterschließung

#### Markt-Segmentierung

Segmentierung des IT-Marktes mittels Kaskadenanalyse:



#### Kundendefinition

Wen wollen wir ansprechen:

„qualitätsbewusste, servicebedürftige PC-Benutzer und Unternehmen, die auf umfassende Betreuung setzen.“

## **Marktpositionierung**

Der Kunde soll folgendes Bild von unserem Unternehmen haben:

„Das Unternehmen it-is bietet qualitativ hochwertige IT-Produkte, angepasste Ideallösungen auf Hard- und Softwarebasis und einen ausgezeichneten Service.“

Erreicht wird dies durch folgende Marketingmaßnahmen:

## **Marketingmaßnahmen/ Marketingmix**

### **Produktpolitik**

- Unsere Produkte basieren auf Sicherheit, Zuverlässigkeit, Stabilität und Qualität.
- Die Hardware ist gut skalier- und anpassbar.
- Die Software ist optimal auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten.
- Netzwerke werden optimal geplant und installiert.
- Alle Komponenten arbeiten einwandfrei zusammen.

### **Kontrahierungspolitik (Preispolitik)**

- Der Preis ist angemessen.
- Für sein Geld bekommt der Kunde hervorragenden Service und qualitativ hochwertige Produkte.

### **Distributionspolitik (Vertriebspolitik)**

- Wir installieren unsere Produkte beim Kunden vor Ort.
- Wir konfigurieren unsere Produkte beim Kunden vor Ort.

### **Kommunikationspolitik**

#### Werbung

- Privat-Kunden und die Geschäftsführer der Unternehmenskunden werden direkt von uns angeschrieben und ein Termin vereinbart.
- Zu diesem Termin erscheint einer unserer Geschäftsführer persönlich.
- Die Kunden werden anschließend zum Essen in ein Restaurant eingeladen.
- Wir machen Werbung in regionalen Medien.
- Wir entwickeln einen professionellen Webauftritt.

#### Öffentlichkeitsarbeit

- ...erfolgt insbesondere durch die Mundpropaganda unserer zufriedenen Kunden.
- Unsere Mitarbeiter treten immer einwandfrei auf.

#### Verkaufsförderung

- Ständige Schulung und Weiterbildung des Personals in den Bereichen Qualität, Kundenservice, Technik und Freundlichkeit.
- Die Zufriedenheit unserer Kunden steht an erster Stelle.
- Wir glänzen durch unseren hervorragenden Service.
- Unsere Mitarbeiter sind immer elegant gekleidet.
- Die Geschäftsführer stehen unseren Kunden stets zur Verfügung.
- Kunden werden von uns zweimal im Jahr zu einem Special Event eingeladen.
- Unsere Kunden bekommen zweimal im Jahr eine Karte, damit sie sich an uns erinnern (nicht zu Weihnachten und Neujahr!)

## Anlage II - Mitbewerber

Unsere wichtigsten Mitbewerber:

*Anmerkung: diese Daten sind in der Master-Thesis natürlich nicht enthalten.*

	Mitbewerber 1	Mitbewerber 2
Name des Mitbewerbers		
Adresse und sonstige Kontaktdaten		
Branche und Hauptgeschäftsfeld		
Angebotene Produktgrp. bzw. Dienstleistungen		
Positives		
Negatives		
Bemerkungen		

## Anlage III - Kapitalbedarfsplanung

Die Umsatzplanzahlen werden aus Platzgründen in dieser Thesis nicht komplett dargestellt.

Sie, sowie die Material-Einsatz-Zahlen werden aus separaten internen Dokumenten der it-is GbR ermittelt, die hier verständlicherweise nicht veröffentlicht werden können.

Falls die Umsatzplanzahlen anfänglich sehr hoch erscheinen, beachte man, dass das Unternehmen als Nebentätigkeit aufgebaut wird und erst, wenn ein gewisses Auftragsvolumen erreicht ist, als Hauptberuf ausgeführt werden soll. Die Finanzplanung zielt auf eine Vollzeittätigkeit beider Gesellschafter ab.

Kapitalbedarfsplanung – Umsatzplan

Umsatzplan	Jan. [EUR]	Feb. [EUR]	...	Dez. [EUR]	Summe [EUR]
Standard PC	2.397	3.196	...	19.975	99.076
Linux PC I	900	1.800	...	3.600	23.400
Linux PC II	1.100	1.100	...	1.100	13.200
Linux PC III	1.550	0	...	1.550	6.200
Softwareverkauf	550	750	...	6.300	21.650
Hardwarekomponenten	630	1.870	...	1.870	21.200
PC-Konfiguration	160	240	...	1.590	4.150
Netzwerk-Installation	741	780	...	6.600	37.281
Netzwerk-Wartung	390	546	...	5.200	20.566
Reparatur	468	702	...	4.400	30.072
Wartungsverträge	0	500	...	8.000	44.500
Gesamtumsatz	8.886	11.484	...	60.185	321.295
Einzelpreise und Materialeinsatz: s. aktuelle EK-VK-Liste					

Kapitalbedarfsplanung – Investitionsplan

Investitionsplan		
<u>Anlagevermögen</u>	EUR	EUR
Immaterielle Vermögensgegenstände		
- Lizenzen	300	
- sonstige Rechte		300
<u>Sachanlagevermögen</u>		
- Betriebs- und Geschäftsausstattung		
- Mobiliar (Möbel, Teppichböden, Dekoration usw.)	350	
- Technische Einrichtungen (Telefon, Fax, Handy, PCs usw.)	1.400	
- Büromaterial (Aktenkoffer, Papier, Stifte usw.)	200	
- sonstige		1.950
Anlagevermögen, insgesamt		<u>2.250</u>
<u>Umlaufvermögen</u>		
Vorräte (erstes Material- und Warenlager)		
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	75	
- Einbauteile	75	
Umlaufvermögen, insgesamt		<u>150</u>
Investitionen, insgesamt		<u>2.400</u>

Kapitalbedarfsplanung – Einmalige Kosten

Einmalige Kosten	
Gründungskosten	EUR
- Gewerbeanmeldung	25
- Eröffnungswerbung	2.000
Gründungskosten, insgesamt	<u>2.025</u>

Kapitalbedarfsplanung – Laufende Kosten

Laufende Kosten	1. Monat EUR	2. Monat EUR	3. Monat EUR
Material- und Wareneinsatz			
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	25	25	25
- Handelsware	3.466	4.479	6.543
Material- und Wareneinsatz, insgesamt	<u>3.491</u>	<u>4.504</u>	<u>6.568</u>
Fremde Dienstleistungen			
- Steuer-, Rechtsberatung, Buchhaltung	100	100	100
Fremde Dienstleistungen, insgesamt	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
Mitgliedsbeiträge			
- IHK	54	54	54
- (Berufs-/ Fach-) Verbände	120	120	120
Mitgliedsbeiträge, insgesamt	<u>174</u>	<u>174</u>	<u>174</u>
Raumkosten			
- Heizung, Strom, Gas, Wasser	100	100	100
Raumkosten, insgesamt	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
Fahrzeuge			
- Treibstoffe	150	150	150
Fahrzeuge, insgesamt	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>
Vertriebskosten			
- Werbung (entspr. dem Marketingkonzept)	550	550	150
- Messen und Ausstellungen			200
Vertriebskosten, insgesamt	<u>550</u>	<u>550</u>	<u>350</u>
Verwaltungskosten			
- Repräsentation (Kleidung)	200	20	20
- Fachliteratur	40	40	40
- Büromaterial	20	20	20
- Telefon, Fax, Porto, Online-Kosten	300	300	300
- Fotokopien	25	25	25
Verwaltungskosten, insgesamt	<u>585</u>	<u>405</u>	<u>405</u>
Steuern			
- Gewerbesteuer	1110	1110	1110
Steuern, insgesamt	<u>1110</u>	<u>1110</u>	<u>1110</u>
Versicherungen			
- Betriebshaftpflichtversicherung	516		
- Rechtsschutzversicherung	230		
Versicherungen, insgesamt	<u>746</u>		
Zinsen/ Kreditbeschaffungskosten			
- Kontoführungsgebühren			25
Zinsen/ Kreditbeschaffungskosten, insgesamt			<u>25</u>
Abschreibungen			

Kapitalbedarfsplanung – Laufende Kosten (Fortsetzung)

- Büromaschinen, IT, Möbel usw.	250	250	250
Abschreibungen, insgesamt	<u>250</u>	<u>250</u>	<u>250</u>
Laufende Kosten, insgesamt	7.256	7.343	9.232

Kapitalbedarfsplanung – Kapitalbedarfsplan

Kapitalbedarfsplan für die Neuerrichtung eines Unternehmens		
Anlagevermögen	EUR	EUR
- Patente, Lizenzen, Konzessionen, sonstige Rechte	300	
- Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.950	
Anlagevermögen, insgesamt		<u>2.250</u>
Umlaufvermögen		
- Vorräte (Erstes Material- und Warenlager)		
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	75	
- Einbauteile	75	
Umlaufvermögen, insgesamt		<u>150</u>
Betrieblicher Aufwand		
- Gründungskosten		
- Gewerbeanmeldung	25	
- Eröffnungswerbung	2.000	
- Betriebliche Anlaufkosten (mind. 3 Monate)		
- Material- und Wareneinsatz	14.563	
- Fremde Dienstleistungen	300	
- Mitgliedsbeiträge	522	
- Raumkosten	300	
- Fahrzeugkosten	450	
- Vertriebskosten	1.450	
- Verwaltungskosten	1.395	
- Steuern	3.330	
- Versicherungen	746	
- Zinsen, Kontoführungsgebühren usw.	25	
- Abschreibungen	750	
Betrieblicher Aufwand, insgesamt		<u>25.856</u>
Privater Aufwand		
- Sicherstellung der priv. Lebensführung (6 Monate) (s. Mindestgewinnplan)	52.440	
Privater Aufwand, insgesamt		<u>52.440</u>
Kapitalbedarf, insgesamt		<u>80.696</u>

## Anlage IV - Erfolgsplanung

### Erfolgsplanung – Mindestgewinnplan

Mindestgewinnplan	
Ausgaben der privaten Lebensführung	EUR
- Lebensunterhalt der Familie	2.000
- Miete für die Wohnung	570
- soziale Absicherung	
- Krankenversicherung	1.000
- Pflegeversicherung	160
- Altersvorsorge	450
- Lebensversicherung	200
- sonstige vertragliche Verpflichtungen (Bausparkasse, Ratenzahlungen, Versicherungen usw.)	360
- private Nutzung des Kraftfahrzeuges	900
- Rücklagen für Krankheit usw.	600
Summe	<u>6.240</u>
Private Ausgaben für das Unternehmen	
+ Einkommensteuer, Solidaritätszuschlag, Kirchensteuer usw.	2.500
Mindestgewinn, der die private Lebensführung sicherstellt	<u>8.740</u>
Mindestgewinn pro Jahr	<u>104.880</u>

Erfolgsplanung – Rentabilitätsvorschau

Rentabilitätsvorschau	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	EUR	%	EUR	%	EUR	%
Umsatz	321.295	100	410.530	100	535.220	100
– Material-/ Wareneinsatz	125.450	39.0	145.110	35.3	145.100	27.1
= Rohgewinn I	195.845	61.0	265.420	64.7	390.110	72.9
– Personalkosten	0	0.0	32.100	7.8	64.200	12.0
= Rohgewinn II	195.845	61.0	233.320	56.8	325.910	60.9
Sachgemeinkosten						
- Fremde Dienstleistungen	1.200	0.4	2.300	0.6	2.300	0.4
- Raumkosten	1.200	0.4	1.200	0.3	1.200	0.2
- Fahrzeug-, Maschinenkosten	1.800	0.6	1.800	0.4	1.800	0.3
- Vertriebskosten	5.800	1.8	5.800	1.4	5.800	1.1
- Allg. Geschäfts- und Verwaltungskosten	5.580	1.7	5.580	1.4	5.580	1.0
- Steuern, Abgaben, Beiträge	15.408	4.8	15.408	3.8	15.408	2.9
- Versicherungen	746	0.2	746	0.2	746	0.1
Sachgemeinkosten, insgesamt	31.734	9.9	32.834	8.0	32.834	6.1
= Erweiterter Cash-Flow	164.111	51.1	200.486	48.8	293.076	54.8
– Zinsen	100	0.1	100	0.0	100	0.0
= Cash-Flow	164.011	51.0	200.386	48.8	292.976	54.7
– Abschreibungen	3.000	0.9	3.000	0.7	3.000	0.6
= Reingewinn	<u>161.011</u>	<u>50.1</u>	<u>197.386</u>	<u>48.1</u>	<u>289.976</u>	<u>54.2</u>

## Anlage V - Liquiditätsplanung

Liquiditätsplan

Liquiditätsplan	Januar [EUR]	Februar [EUR]	...	Dezember [EUR]
A. Liquide Mittel				
Kassenbestand	4.000	24.114		60.773
Summe	4.000	24.114		60.773
B. Einnahmen				
Umsatzerlöse	8.886	11.484		60.185
Darlehen (nicht einbezogen)				
Privateinzahlungen	27.000			
Summe	35.886	11.484		60.185
Verfügbare Mittel (A + B)	39.886	35.598		120.958
C. Ausgaben				
Material-/ Wareneinkauf	3.466	4.479		23.472
Raumkosten	100	100		100
Fahrzeuge, Maschinen	150	150		150
Vertrieb	550	550		550
Verwaltung	585	405		405
Steuern	1.110	1.110		1.110
Versicherungen	746			
Zinsen	25			
Sonstige Ausgaben	300	300		300
Zwischensumme	7.032	7.094		26.087
Investitionen				3.000
Privatentnahmen	8.740	8.740		8.740
Summe	15.772	15.834		37.827
D. Ergebnis (Differenz)				
(+) Überdeckung	24.114	19.764		83.131
(-) Unterdeckung				
E. Liquidität	<u>24.114</u>	<u>19.764</u>		<u>83.131</u>

## Anlage VI - Finanzierungsplanung

### Kapitalbedarfsplan nach Fristigkeit

Kapitalbedarfsplan nach Fristigkeit		
	EUR	EUR
Langfristiger Kapitalbedarf		
- Patente, Lizenzen, Konzessionen, sonstige Rechte	300	
- Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.950	
- Vorräte (Erstes Material- und Warenlager)		
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	75	
- Einbauteile	75	
- Gründungskosten		
- Gewerbeanmeldung	25	
- Eröffnungswerbung	2.000	
Langfristiger Kapitalbedarf, insgesamt		<u>4.425</u>
Kurzfristiger Kapitalbedarf		
- Betriebliche Anlaufkosten (mind. 3 Monate)		
- Material- und Wareneinsatz	14.563	
- Fremde Dienstleistungen	300	
- Mitgliedsbeiträge	522	
- Raumkosten	300	
- Fahrzeugkosten	450	
- Vertriebskosten	1.450	
- Verwaltungskosten	1.395	
- Steuern	3.330	
- Versicherungen	746	
- Zinsen, Kontoführungsgebühren usw.	25	
- Abschreibungen	750	
- Privater Aufwand		
- Sicherstellung der priv. Lebensführung (6 Monate) (s. Mindestgewinnplan)	52.440	
Kurzfristiger Kapitalbedarf, insgesamt		<u>76.271</u>
Kapitalbedarf, insgesamt		<u>80.696</u>

### Finanzierungsplan

Finanzierungsplan		
	EUR	EUR
<u>Eigenmittel</u>		
- Bereits vorhandene liquide Mittel	4.000	
- Bis zur Eröffnung zusätzlich zur Verfügung stehende Mittel	27.000	
Eigenmittel, insgesamt		<u>31.000</u>
<u>Fremdmittel</u>		
Langfristige Fremdfinanzierung		
- Zinsfreie Verwandtendarlehen	50.000	
Langfristige Fremdfinanzierung, insgesamt		<u>50.000</u>
Finanzierungsmittel, insgesamt		<u>81.000</u>

## Anlage VII - Gesellschaftsvertrag

### Gesellschaftsvertrag zur Gründung it-is GbR

Zwischen

Mathias Oberstedt  
Hangstr. 1  
63856 Bessenbach

und

Andreas Lang  
Kornstr. 16  
63762 Großostheim

wird folgender Gesellschaftsvertrag geschlossen:

#### § 1 Name, Sitz und Zweck der Gesellschaft

Zum gemeinsamen Betrieb eines Geschäftes für IT-Dienstleistungen wird von den Unterzeichnern eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts unter der Bezeichnung: „it-is – information technology – integrated services Oberstedt Mathias & Lang Andreas GbR“ gegründet.

Die Gesellschaft ist auf alle, dem Zweck des Unternehmens dienenden Tätigkeiten gerichtet. Es können Filialen gegründet werden.

Sitz der Gesellschaft ist Hangstr. 1, 63856 Bessenbach.

#### § 2 Dauer der Gesellschaft

Die Gesellschaft beginnt am 01.01.2003. Ihre Dauer ist unbestimmt. Jeder Gesellschafter kann seine Beteiligung an der Gesellschaft durch schriftliche Erklärung gegenüber dem anderen Gesellschafter unter Einhaltung einer Frist von 6 Monaten zum Ende eines jeden Kalendermonats kündigen. Unberührt bleibt das Recht eines jeden Gesellschafters zur fristlosen Kündigung aus wichtigem Grund.

#### § 3 Geschäftsjahr

Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr.

#### § 4 Einlagen der Gesellschafter

Herr Oberstedt bringt in bar 200 € sowie Einrichtungsgegenstände und Maschinen im Wert von 2000 € ein. Herr Lang bringt in bar 200 € sowie Einrichtungsgegenstände und Maschinen im Wert von 2000 € ein. Beide Gesellschafter sind entsprechend ihrer Anteile mit sofortiger Wirkung je zur Hälfte am Gesellschaftsvermögen beteiligt.

#### § 5 Geschäftsführung und Vertretung

Die Geschäfte werden von beiden Gesellschaftern gemeinschaftlich geführt. Jeder Gesellschafter ist zur Geschäftsführung alleine berechtigt. Er vertritt die Gesellschaft im Außenverhältnis allein.

Im Innenverhältnis ist die Zustimmung beider Gesellschafter zu nachfolgenden Rechtshandlungen und Rechtsgeschäften erforderlich:

- Ankauf, Verkauf und Belastung von Grundstücken;
- Abschluss von Miet- und Dienstverträgen jeglicher Art;
- Aufnahme von Krediten, Übernahme von Bürgschaften;
- Abschluss von Verträgen, deren Wert im Einzelfall den Betrag von 5.000 € übersteigt;
- Aufnahme neuer Gesellschafter und Erhöhung der Einlagen.

#### § 6 Pflichten der Gesellschafter

Keiner der Gesellschafter darf ohne schriftliches Einverständnis des anderen Gesellschafters außerhalb der Gesellschaft ohne Rücksicht auf die jeweilige Branche geschäftlich tätig werden. Dazu gehört auch eine mittelbare oder unmittelbare Beteiligung an Konkurrenzgeschäften. Für Zuwiderhandlungen wird eine Vertragsstrafe in Höhe von je 2.500 € vereinbart.

Fristlose Kündigung bleibt vorbehalten.

Jeder Gesellschafter kann verlangen, dass der Mitgesellschafter alle auf eigene Rechnung abgeschlossenen Geschäfte als für die Gesellschaft eingegangen gelten lässt. Daraus folgt, dass die aus solchen Geschäften bezogenen Vergütungen herauszugeben sind oder die Ansprüche auf Vergütung an die Gesellschaft abgetreten werden müssen.

#### § 7 Gesellschaftsvermögen

Das Vermögen der Gesellschaft besteht aus den Beträgen der Gesellschafter, so wie dem Gewinn aus der Geschäftstätigkeit. Es stellt ein Sondervermögen dar, an dem alle Gesellschafter beteiligt sind und über das nur alle zusammen verfügen können (Gesamthandvermögen). An den gemeinsamen Anschaffungen erwerben die Gesellschafter gemeinschaftliches Eigentum.

## § 8 Gewinn- und Verlustrechnung / Entnahmerecht

Gewinn und Verlust der Gesellschaft werden nach Maßgabe der Beteiligung der Gesellschafter aufgeteilt. Jedem Gesellschafter steht eine monatliche Vergütung in Höhe von 10 % des Gewinns vor Steuern zu. Sollte die Gesellschaft nach Feststellung des Jahresabschlusses durch Auszahlung der monatlichen Vergütung in die Verlustzone geraten, sind die Gesellschafter zu entsprechendem Ausgleich verpflichtet.

Während des ersten Geschäftsjahres werden Gewinne grundsätzlich nicht ausgeschüttet.

## § 9 Kündigung eines Gesellschafters

Im Falle der Kündigung scheidet der kündigende Gesellschafter aus der Gesellschaft aus.

Der verbleibende Gesellschafter ist berechtigt, das Unternehmen mit Aktiva und Passiva unter Ausschluss der Liquidation zu übernehmen und fortzuführen. Dem ausscheidenden Gesellschafter ist das Auseinandersetzungsguthaben auszuzahlen.

Bei der Feststellung des Auseinandersetzungsguthabens sind Aktiva und Passiva mit ihrem wahren Wert einzusetzen. Der Geschäftswert ist nicht zu berücksichtigen. Die Auszahlung des Auseinandersetzungsguthabens hat in vier gleichen Vierteljahresraten zu erfolgen, von denen die erste drei Monate nach dem Ausscheiden fällig ist. Das Auseinandersetzungsguthaben ist ab dem Ausscheidungszeitpunkt in Höhe des jeweiligen Hauptrefinanzierungssatzes der Europäischen Zentralbank zu verzinsen.

## § 10 Tod eines Gesellschafters

Im Falle des Todes eines Gesellschafters gilt § 9 entsprechend mit der Maßgabe, dass die Auseinandersetzungsbilanz zum Todestag aufzustellen ist.

## § 11 Einsichtsrecht

Jeder Gesellschafter ist berechtigt, sich über die Angelegenheiten der Gesellschaft durch Einsicht in die Geschäftsbücher und Papiere zu unterrichten und sich aus ihnen eine Übersicht über den Stand des Gesellschaftsvermögens anzufertigen.

Jeder Gesellschafter kann auf eigene Kosten einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Dritten bei der Wahrnehmung dieser Rechte hinzuziehen oder zur Wahrnehmung dieser Rechte beauftragen.

## § 12 Haftung der Gesellschaft

Für Verbindlichkeiten aus Verträgen, die im Namen der Gesellschaft abgeschlossen werden, haftet nur das Gesellschaftsvermögen (nach dem BGH Urteil vom 27.09.1999 (AZ II ZR 371/98)).

Diese Haftungsbeschränkung wird den jeweiligen Geschäftspartnern durch individualvertragliche Vereinbarungen in jedem mit Dritten geschlossenen Vertrag eindeutig und unmissverständlich klar gemacht.

#### § 13 Salvatorische Klausel

Sollte eine Bestimmung dieses Vertrages unwirksam sein, so bleibt der Vertrag im übrigen wirksam.

Für den Fall der Unwirksamkeit verpflichten sich die Gesellschafter, eine neue Regelung zu treffen, die wirtschaftlich der unwirksamen Regelung weitestgehend entspricht.

#### § 14 Änderungen des Vertrages

Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.

Mündliche Nebenabreden bestehen nicht und sind weiterhin nicht zulässig.

Aschaffenburg, 01.04.2003

Mathias Oberstedt

Andreas Lang

# Dokumentvorlagen der it-is GbR

## Geschäftsbrief

<b>it-is GbR</b> information technology – integrated services Mathias Oberstedt und Andreas Lang  <u>it-is GbR – Hangstr.1 – 63856 Bessenbach</u>  Anrede Vorname Nachname Strasse  PLZ Ort          Betreff   Sehr geehrte Damen und Herren,  ***	 it-is-GbR  Hangstr. 1 63856 Bessenbach Tel.: 0 60 95 / 9 93 69 55 Fax: 0 60 95 / 9 93 69 54  Bankverbindung: Comerzbank Aschaffenburg BLZ. 79 54 00 49 Konto: 1 05 19 52  KdNr.: Auftr.Nr.: Datum:
Mit freundlichen Grüßen	
<hr/>	
Geschäftsführer:	Mathias Oberstedt    Andreas Lang <a href="http://www.it-is-online.de">www.it-is-online.de</a> 0170/6604931    0170/5952995

Abbildung .1.: Blanko-Geschäftsbrief der it-is GbR

## Werkvertrag: Beispiel Software-Entwicklung

Sehr geehrte Damen und Herren,

anbei erhalten Sie unser Angebot für das Basismodul der von Ihnen angefragten Seminar-Verwaltungssoftware basierend auf MS-Access 2000.

Die Anlage enthält eine detaillierte Anforderungsspezifikation dieses Moduls bezüglich der Grund-Funktionalitäten, die im Vorgespräch vereinbart wurden.

Die weiteren Module bedürfen einer gesonderten vertraglichen Vereinbarung, die nach der Bereitstellung des ersten Moduls erfolgt.

Das Angebot beinhaltet eine Einzelplatzinstallation und eine einmalige Einweisung vor Ort (63785 Obernburg) für maximal drei Personen.

Auch wird in dreifacher Ausfertigung eine kurze Beschreibung der Software übergeben.

Die angegebenen Preise sind Netto-Preise (zzgl. MwSt.).

Die Zahlung erfolgt bei Übergabe der Software.

Das Angebot ist befristet bis *<Datum>*.

Mit freundlichen Grüßen

...

Abbildung .2.: Werkvertrag: Beispiel Anschreiben Software-Entwicklung

## **Vertrag zwischen <Kunde> und der it-is GbR**

Hiermit verpflichtet sich das Unternehmen <Kunde>, der it-is GbR für eine Individual-Software auf MS-Access 2000 - Basis mit folgender Anforderungsspezifikation:

<genaue Spezifikation>

z.B.:

*I. Struktur:...*

*II. Funktionalitäten*

*III. Besonderheiten*

*IV. weitere Eigenschaften usw.*

das Honorar von 1600,- EURO (eintausendsechshundert)  
bei Erhalt der Software auf das unten stehende Geschäftskonto zu überweisen.

<Kunde>

it-is GbR

\_\_\_\_\_

i.A. \_\_\_\_\_

Abbildung .3.: Werkvertrag: Beispiel Vertrag Software-Entwicklung

# Internet-Auftritt der it-is GbR



Abbildung .4.: Internet-Auftritt der it-is GbR

# Auftragsverwaltungssoftware – ein Beispiel im praktischen Einsatz

## ERM-Darstellung

Die ERM-Darstellung zeigt die einzelnen Tabellen und ihre Beziehungen zueinander. Man beachte, dass die ERM-Darstellung von der Daten-Sicht ausgeht.

## Screenshots der Bildschirmmasken

Die Screenshots auf den nächsten Seiten zeigen einige Bildschirmmasken des Systems und sollen dem interessierten Software-Entwickler als Anregung dienen.

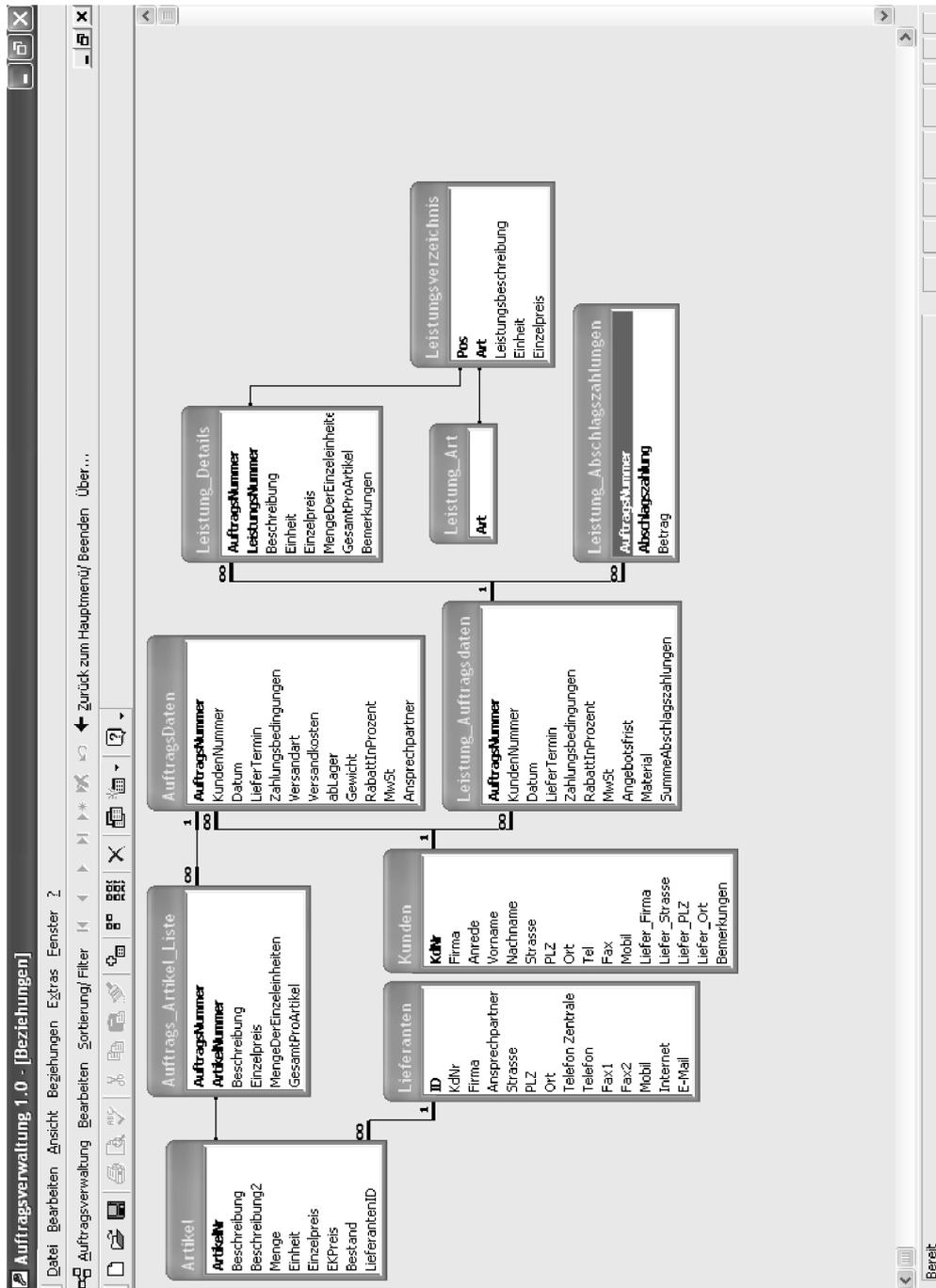


Abbildung .5.: Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: ERM

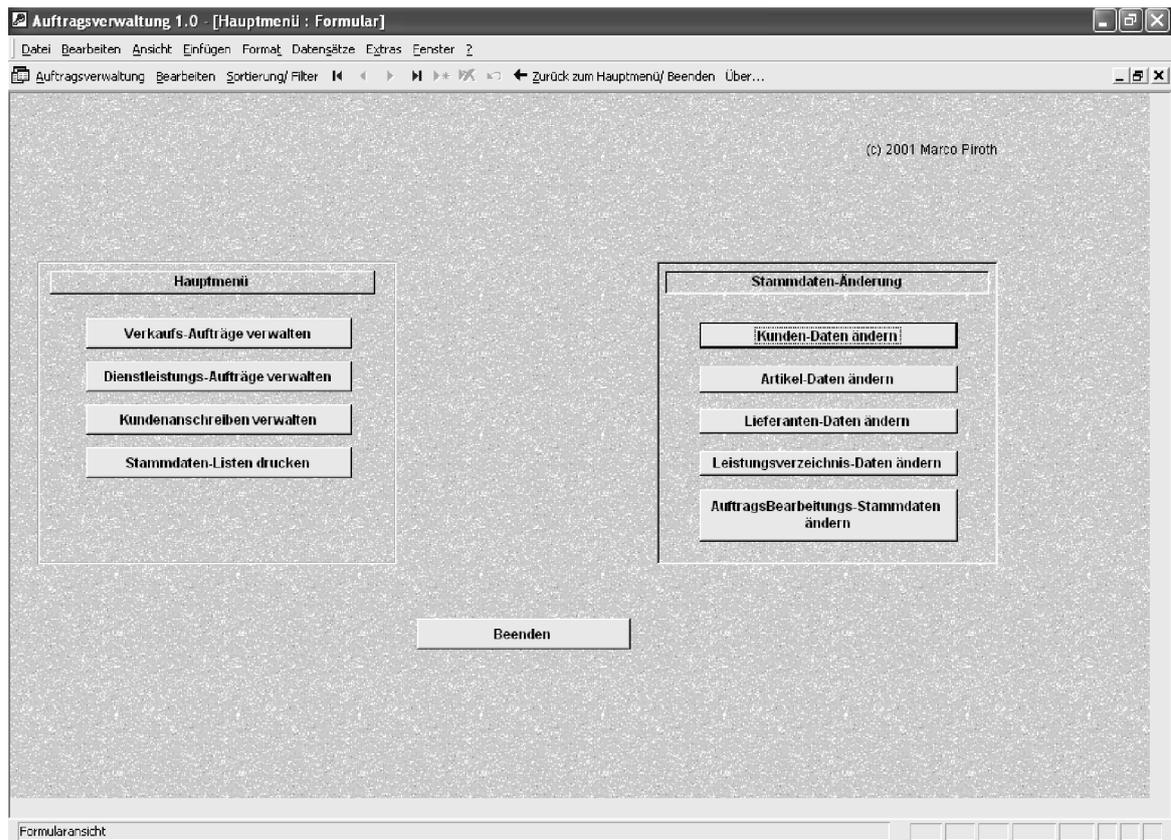


Abbildung .6.: Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Das Hauptmenü

## Auftragsverwaltungssoftware – ein Beispiel im praktischen Einsatz

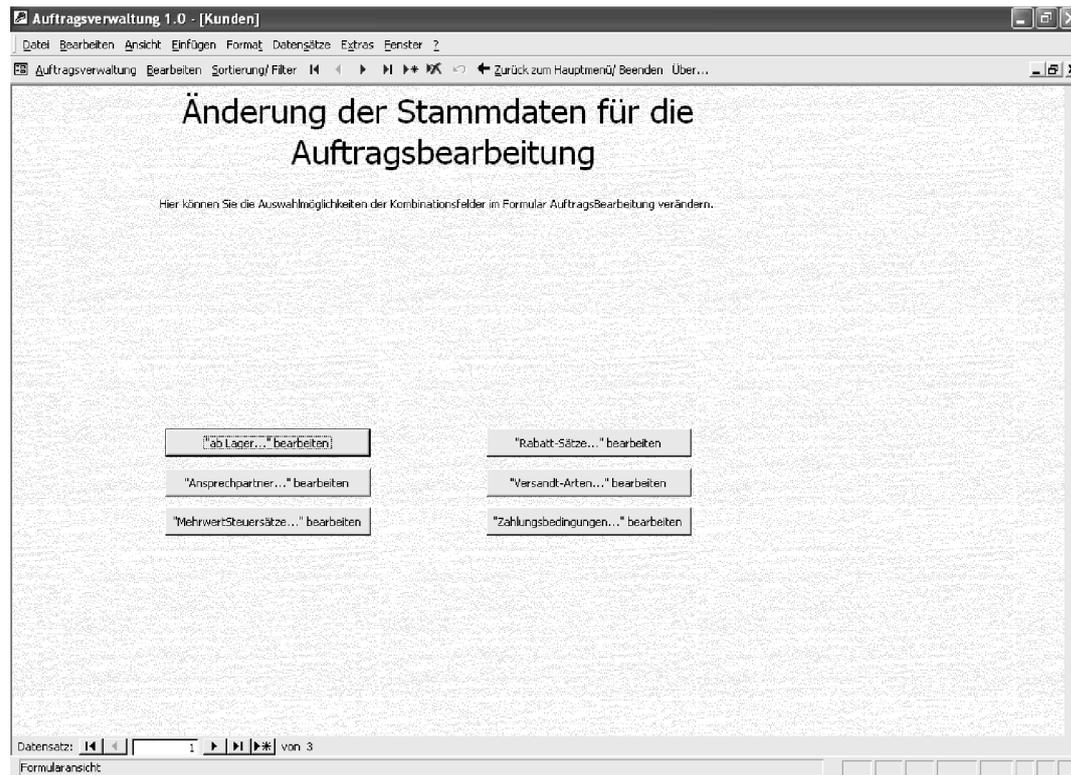


Abbildung .7.: Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Stammdaten ändern

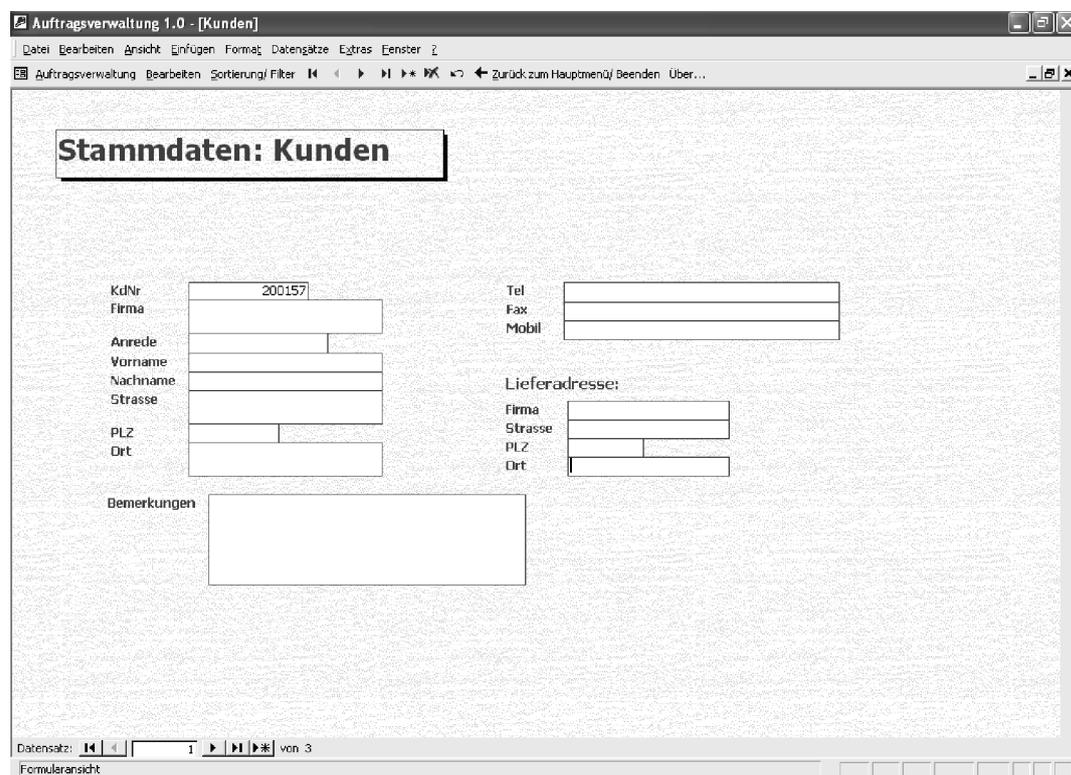


Abbildung .8.: Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Kundendaten ändern

## Auftragsverwaltungssoftware – ein Beispiel im praktischen Einsatz

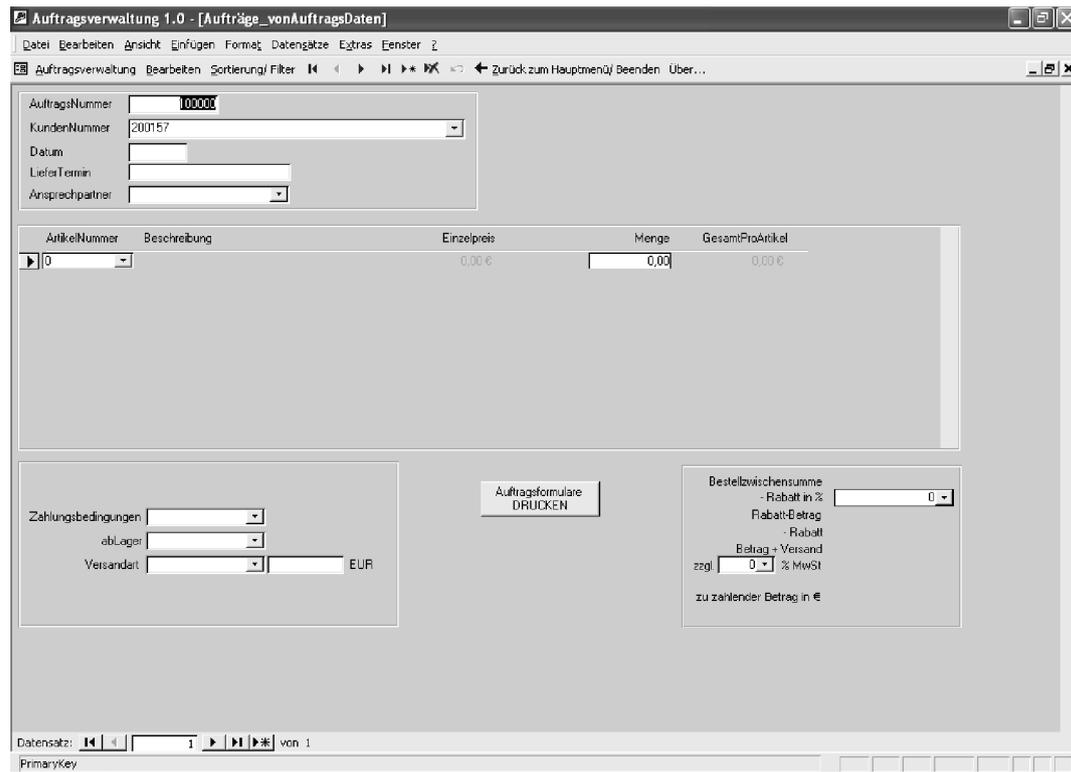


Abbildung .9.: Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Auftrag – Verkauf

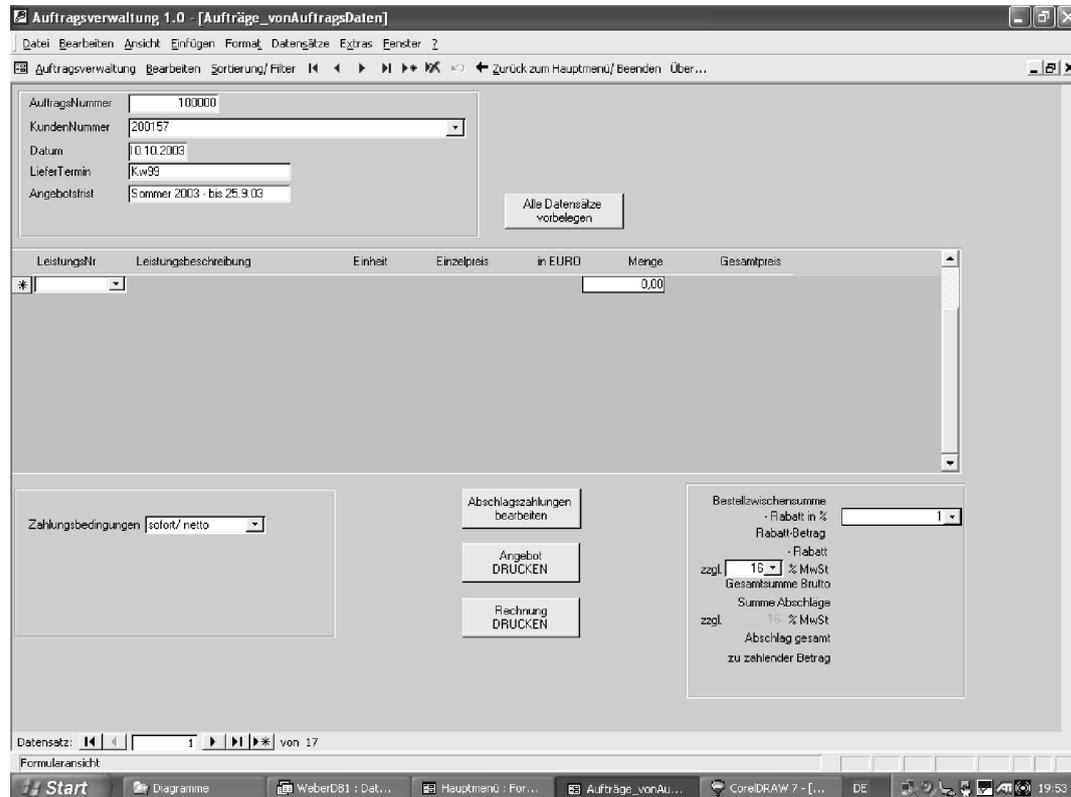


Abbildung .10.: Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Auftrag – Dienstleistung

**Kundenanschriften**

ID: 1

Firma: \_\_\_\_\_

Anrede: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Nachname: \_\_\_\_\_

Strasse: \_\_\_\_\_

PLZ: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

Mobil: \_\_\_\_\_

Datum: 31.03.2003

verschickt:

Angebot: Sehr geehrte Damen und Herren.

Mit freundlichen Grüßen

Dieses Unternehmen mittels "Angebot" jetzt anschreiben

Dieses Unternehmen in die Kunden-Tabelle übernehmen

Datensatz: 14 von 13

Formularansicht

Abbildung .11.: Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel: Die Anschreibenverwaltung

# Verwaltungssoftware der it-is GbR

## Das Use Case Diagramm

Das Anwendungsfalldiagramm der it-is Verwaltungssoftware entspricht dem in Abbildung 15.1 auf Seite 94 dargestellten Diagramm.

Das Diagramm ist zwar noch sehr grob und könnte noch weiter präzisiert werden, allerdings stützt sich der Autor primär auf die unten dargestellte textuelle Beschreibung.

## Textuelle Beschreibung

Folgend ist die textuelle Beschreibung der Anwendung verkürzt dargestellt:

Es sollen die üblichen Kundendaten wie Kundennummer, Name, Adresse und die Kontaktdaten gespeichert werden. Weiterhin sind folgende Zusatzdaten nötig: Geburtsdatum (um Grüße zu übersenden), Familienstand, Zahlungsmoral (um die Zahlungsbedingungen an den jeweiligen Kunden anzupassen), prozentualer Rabatt, URL und eine evtl. abweichende Lieferadresse.

Pro Kunde werden des Weiteren eine oder mehrere Bankverbindungen und die aktuelle Hard- und Software-Ausstattung des Kunden archiviert, um beispielsweise die Möglichkeit zu haben, Kunden, die ein bestimmtes Betriebssystem betreiben, vor aktuellen Viren zu warnen und evtl. Service anzubieten.

Kundendaten sollen angelegt, gelöscht und nach bestimmten Kriterien gefiltert werden können.

Die Aufträge beinhalten die üblichen Daten wie: Auftragsnummer, Datum, Gesamtbetrag, Rabatt, MwSt., Zahlungsbedingungen und eine Möglichkeit für Zusatztext. Weiterhin soll eine Workflow-Komponente den Arbeitsablauf unterstützen. Diese ist durch Checkboxes, die aktiviert und deaktiviert werden können, zu visualisieren. Die Checkboxes können – je nach Arbeitsschritt – auch vom System automatisch aktiviert werden (z.B. nach dem Ausdruck der entsprechenden Rechnung).

Eine weitere Komponente ermöglicht es, Teilzahlungen des Rechnungsbetrages zu verwalten.

Schließlich sind die verfügbaren Artikel zu verwalten und den zu bearbeitenden Aufträgen verfügbar zu machen.

## Das UML-Klassendiagramm

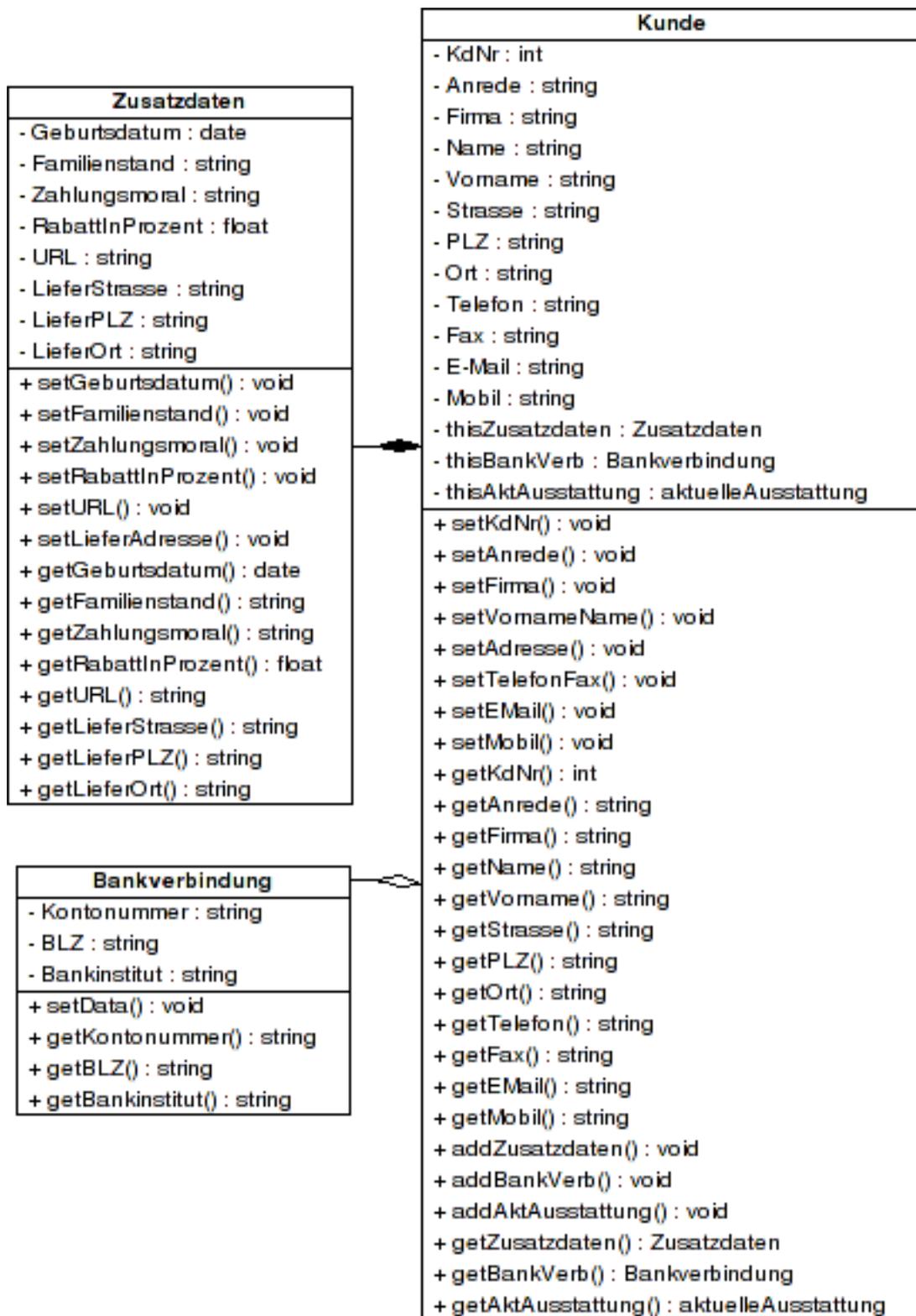


Abbildung .12.: Verwaltungssoftware der it-is GbR: Teil 1

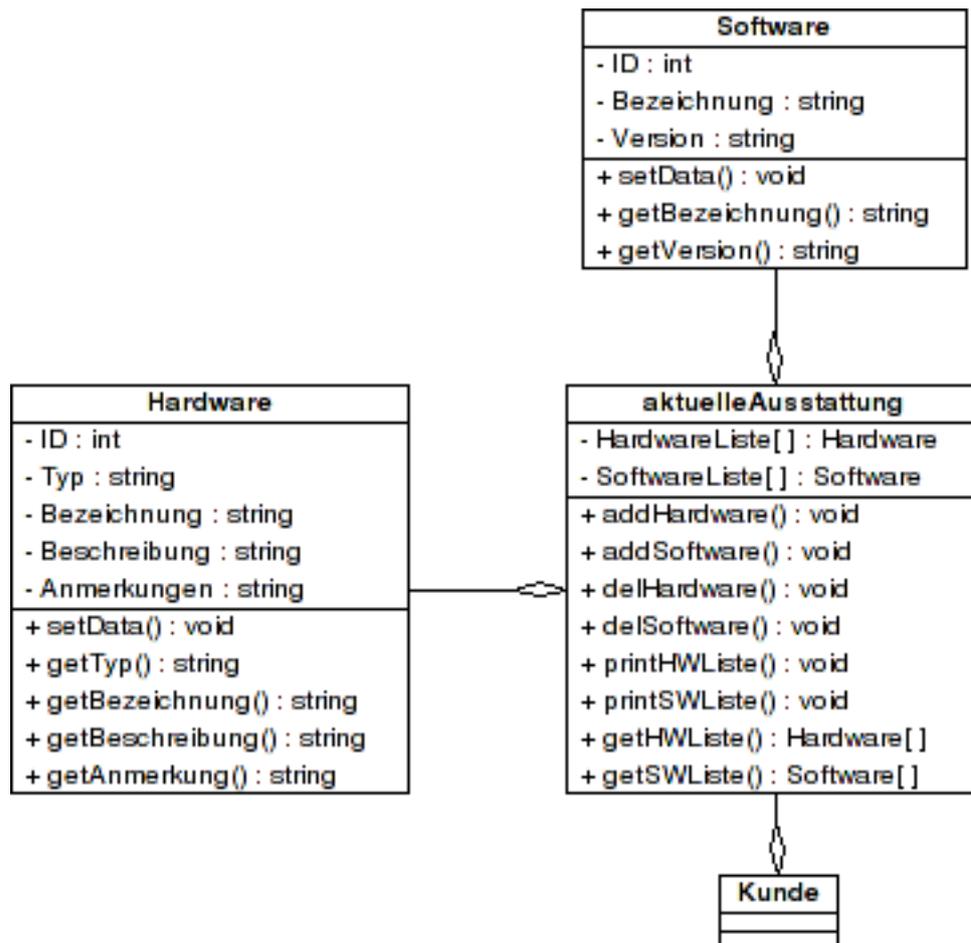


Abbildung .13.: Verwaltungssoftware der it-is GbR: Teil 2

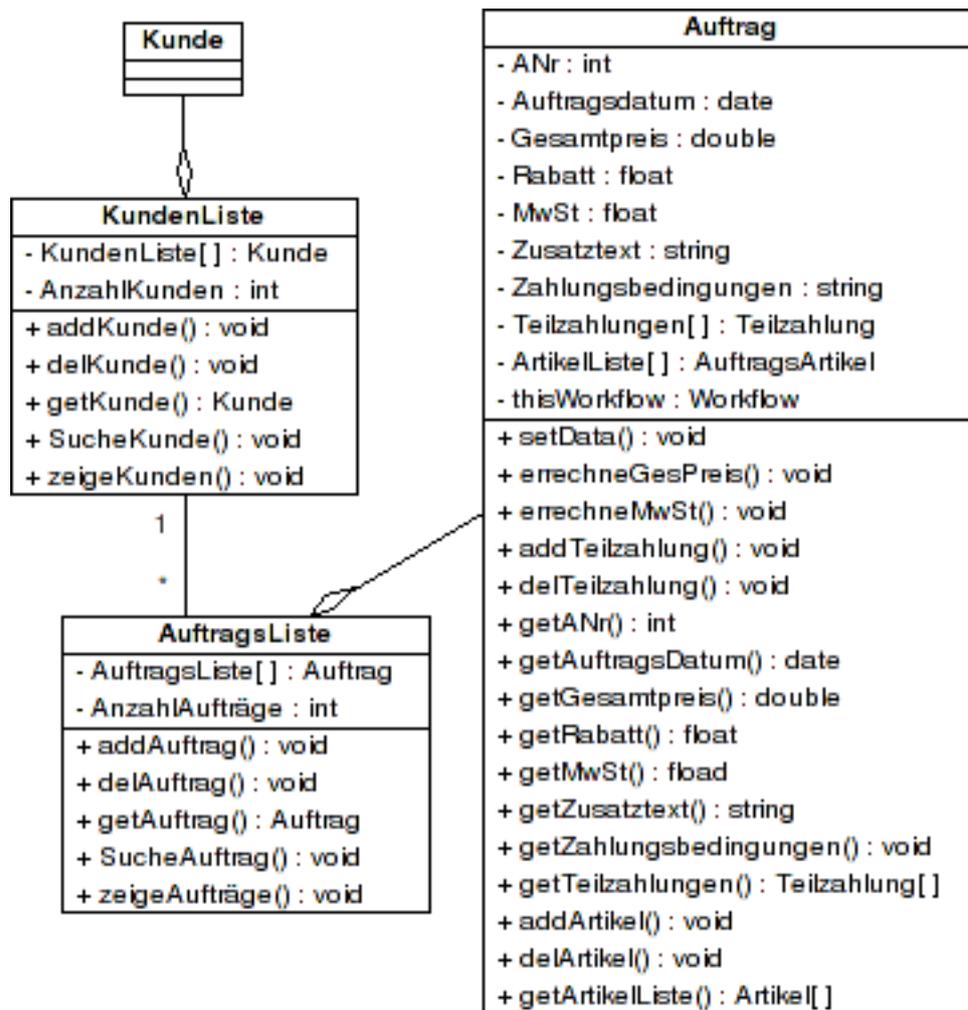


Abbildung .14.: Verwaltungssoftware der it-is GbR: Teil 3

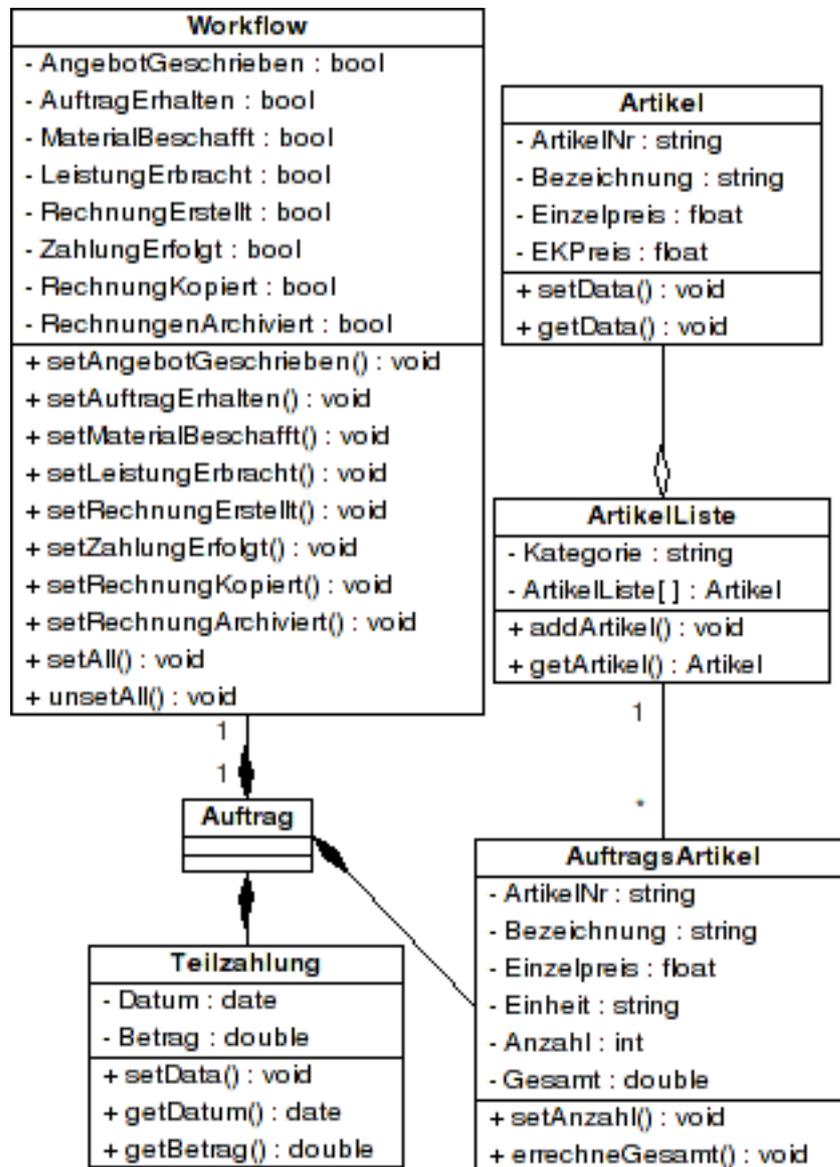


Abbildung .15.: Verwaltungssoftware der it-is GbR: Teil 4

# Index

<b>A</b>	
Absatzfinanzierungspolitik	77
Alters- und Hinterbliebenenabsicherung	40
Angst	10
Arbeitnehmerschaft contra Selbständigkeit <i>siehe</i> Selbständigkeit contra Arbeitnehmerschaft	
Aufschieberitis	8
Auftragsverwaltungssoftware-Beispiel	138
Ausdauer	8, 12
<b>B</b>	
Büromaterialien	90
Begeisterungsfähigkeit	9
Beratung	20
Beratungskosten	21
best case	67
betriebliche Versicherungen	38
Betriebseinrichtung	89
Betriebseröffnung	96
Betriebshaftpflichtversicherung	38
Betriebsunterbrechungsversicherung	38
BrainStorming	19
Businessplan	43
Businessplan it-is GbR	113
<b>C</b>	
Corporate-Identity	78
<b>D</b>	
Datenträgerversicherung	38
Dienstvertrag	88
Distributionspolitik	77
<b>E</b>	
Ehrgeiz	7
Ein-Personen-GmbH	31
Einbruchdiebstahlversicherung	38
Einkommensteuer	35
Einzelunternehmen	30
Elektronikversicherung	38
Elektronische Organizer	93
Engstirnigkeit	9
Entschluss	20
Entschlussfreudigkeit	8
Erfolgsgarantie	12
Erfolgsgründe	<i>siehe</i> Gründe für den Erfolg
Erfolgsplanung	61
erforderlicher Umsatz	53
Erlaubnispflichtige Gewerbe	17
erwarteter Umsatz	53
Erwerbsminderung- oder Berufsunfähigkeitsversicherung	40
erzielbarer Umsatz	53
<b>F</b>	
Fachkenntnisse	11
Fahrtenbuch	90
Familie	20
Feuerversicherung	39
Finanzierung	51
Finanzierungsplan	66
Finanzplanung	51
Firmenlogo	86
Firmenname	86
freiberufliche Tätigkeit	15, 17, 28
Freies Assoziieren	19
Freude an der auszuführenden Tätigkeit	11
<b>G</b>	
Garantiepolitik	76
GbR	31
Geschäftsbrief der it-is GbR	134
Geschäftsbriefe	86
Geschäftskonto	89
Geschäftskonzept	<i>siehe</i> Businessplan
Geschäftsplanung	26
Geschäftsversicherung	39
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	<i>siehe</i> GbR
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	<i>siehe</i> GmbH
Gewerbe	28
Gewerbefreiheit	16
Gewerberecht	15
Gewerbesteuer	36
Glasversicherung	39
Glaube	<i>siehe</i> Unterbewusstsein

## Index

Glossar .....	110	Mindestgewinnplan .....	61
GmbH .....	31	Misserfolg... <i>siehe</i> Gründe für den Misserfolg	
Gründe für den Erfolg .....	11	<b>N</b>	
Gründe für den Misserfolg .....	6	normal case .....	67
Guerilla-Marketing .....	81	Notebooks .....	90
<b>H</b>		<b>O</b>	
Handwerk .....	17	Offene Handelsgesellschaft .....	<i>siehe</i> OHG
Handwerksordnung .....	17	OHG .....	31
Handys .....	93	Operativer Marketingplan .....	80
Hard- und Software für Verwaltung .....	90	Organisation .....	92
Hausratversicherung .....	40	Organisation bei it-is .....	94
<b>I</b>		Orientierung .....	6
Idee .....	18	<b>P</b>	
Informationsbeschaffung .....	75	Papierorganizer .....	92
Informationsquellen .....	70	PartGG .....	29
Intelligenz .....	7	Partnerschaftsgesellschaft .....	31
Internet-Auftritt der it-is GbR .....	137	Partnerwahl .....	8
Internetauftritt .....	89	Persönlicher Verkauf .....	78
Investitionsplan .....	55	Personalwesen .....	96
<b>K</b>		Pflegeversicherung .....	39
Käufermarkt .....	73	Phantasie .....	12
Körperschaftsteuer .....	35	Planung .....	12, 26
Kapital .....	10	Planung der Finanzen .. <i>siehe</i> Finanzplanung	
Kapitalbedarfsplanung .....	53	Preispolitik .....	76
Kfz-Versicherung .....	39	private Versicherungen .....	40
KG .....	31	Privathaftpflichtversicherung .....	40
Kirchensteuer .....	36	Privatrechtsschutzversicherung .....	40
Kommanditgesellschaft .....	<i>siehe</i> KG	Produkthaftpflichtversicherung .....	39
Kommunikationspolitik .....	77	Produktpolitik .....	75
Kontrahierungspolitik .....	76	Programmpolitik .....	75
Konventionelles Marketing .....	74	Public Relations .....	78
Kostenplan .....	57	<b>R</b>	
Krankentagegeldversicherung .....	39	Rabattpolitik .....	76
Krankenversicherung .....	39	Rechnungswesen .....	96
kumulierte Umsätze .....	54	Rechtsschutzversicherung .....	39
<b>L</b>		Rentabilitätsvorschau .....	61
Lebensversicherung .....	40	Rentenversicherung .....	40
Leistungsbereitschaft .....	86	<b>S</b>	
Leistungsbereitstellung bei it-is .....	90	Schulbildung .....	7, 11
Leitungswasserversicherung .....	39	Selbständigkeit contra Arbeitnehmerschaft	13
Lieferbedingungen .....	76	Selbstdisziplin .....	8
Liquiditätsplan .....	63	Servicepolitik .....	75
Lohnsteuer .....	36	sonstige Werkzeuge .....	90
<b>M</b>		Sortimentpolitik .....	75
Marketing .....	73	Steuerarten .....	35
Marketingkonzept .....	78	Steuerberatung .....	34
Marktanalyse .....	69	Steuern .....	34
Marktforschung .....	<i>siehe</i> Marktanalyse	Strategischer Marketingplan .....	79
Mehrwertsteuer .....	<i>siehe</i> Umsatzsteuer	Sturmversicherung .....	39

## Index

Suggestion . . . . .	<i>siehe</i> Unterbewusstsein	
Szenarien . . . . .		67
<hr/> <b>T</b> <hr/>		
Telekommunikation . . . . .		89
Terminmanagement . . . . .		92
<hr/> <b>U</b> <hr/>		
Ueberwachungsbedürftige Gewerbe . . . . .		16
Umsatzplan . . . . .		53
Umsatzsteuer . . . . .		36
Umwelt haftplichtversicherung . . . . .		39
Unehrllichkeit . . . . .		9
Unfallversicherung . . . . .		40
Unterbewusstsein . . . . .		11
Unternehmenskonzept . . . . .	<i>siehe</i> Businessplan	
Unternehmerpersönlichkeit . . . . .		6
Ursachen des Misserfolgs . . . . .	<i>siehe</i> Gründe für den Misserfolg	
<hr/> <b>V</b> <hr/>		
Verkäufermarkt . . . . .		73
Verkaufsförderung . . . . .		78
Verlangen . . . . .		11
Verschwendung . . . . .		9
Versicherungen . . . . .		38
Verträge . . . . .		87
Verwaltungssoftware . . . . .		93
Verwaltungssoftware der it-is GbR . . . . .		144
Verzettelung . . . . .		9
Vorsteuer . . . . .	<i>siehe</i> Umsatzsteuer	
Vorteile Festanstellung . . . . .		13
Vorteile Selbständigkeit . . . . .		14
<hr/> <b>W</b> <hr/>		
Werbung . . . . .		77
Werkvertrag . . . . .		88
Werkvertrag - Beispiel . . . . .		135
worst case . . . . .		67
<hr/> <b>Z</b> <hr/>		
Zahlungsbedingungen . . . . .		76
Zeitrahmen . . . . .		24
Zielsetzung . . . . .		7, 23