



Gesellschaft für  
Wirtschaftsförderung  
Nordrhein-Westfalen  
mbH (GfW)  
Economic Development  
Corporation



Ministerium für  
**Wirtschaft und  
Mittelstand,  
Energie und  
Verkehr**  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**„Go!“**  
GRÜNDUNGS-OFFENSIVE NRW

**Wie gestalte ich mein  
Unternehmenskonzept?**

**Infos für Existenzgründerinnen  
und Existenzgründer.**

**NRW.**

# Inhaltsverzeichnis

| Kapitel | Seite    | Thema   |
|---------|----------|---|
| 1       | 2        | Gründungsvorhaben – Kurzbeschreibung              |
| 2       | 3        | Angaben zu(r) Gründerperson(en)                   |
| 3       | 4        | Neugründung oder Betriebsübernahme                |
| 4       | 5        | Produkt- und Leistungsangebot<br>des Unternehmens |
| 5       | 6<br>9   | Markt und Wettbewerb                              |
| 6       | 10<br>11 | Marketing und Vertrieb                            |
| 7       | 12<br>13 | Betriebsorganisation und Personal                 |
| 8       | 14<br>15 | Steuern und Versicherungen                        |
| 9       | 16       | Investitionsplanung/Kapitalbedarf                 |
| 10      | 17       | Umsatz- und Ergebnisplanung                       |
| 11      | 18<br>19 | Liquiditätsplanung                                |
| 12      | 20<br>21 | Checklisten                                       |
|         | 22       | Persönliche Notizen                               |
|         | 23       | Tabelle Jahresumsatz- und Ergebnisplanung         |
|         | 24       | Stichwortverzeichnis                              |
|         | 25       | Impressum   |

Ein detailliertes Unternehmenskonzept ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für Ihren erfolgreichen Start in die Selbstständigkeit. Es ist sinnvoll und notwendig für Sie selbst, für das Gespräch mit Beraterinnen bzw. Beratern und für die Entscheidung über eine Fremdfinanzierung durch Kreditinstitute.

Dieser Konzeptleitfaden ist eine Orientierungshilfe für jedes Gründungsvorhaben und von daher von Ihnen individuell auszugestalten. Dies bedeutet, dass branchen- und fallabhängig nicht jeder Einzelpunkt von Ihnen detailliert zu bearbeiten sein wird. Allerdings sollten Sie eine bedarfsgerechte Ausformulierung zu den Hauptgliederungspunkten in jedem Fall vornehmen, damit Sie die Chancen und Risiken Ihres Vorhabens objektiv einschätzen können.

Besonderes Augenmerk sollten Sie bei der Erstellung Ihres Unternehmenskonzepts auf die Art Ihres Gründungsvorhabens richten. Bei der Neugründung ist insbesondere die Etablierung am Markt zu beachten, während bei Betriebsübernahmen die Auswirkungen des Eigentümerwechsels und die Fortführung der bisherigen Unternehmensdaten im Vordergrund stehen.

Bevor Sie mit der Erarbeitung Ihres Unternehmenskonzepts beginnen, lesen Sie sich den Konzeptleitfaden erst einmal in Ruhe durch. Sie werden feststellen, dass eine Reihe von Fragestellungen in enger Verbindung zu anderen Gliederungspunkten steht oder Fragen aus verschiedenen Blickwinkeln erneut auftauchen. Von daher empfiehlt es sich, das Unternehmenskonzept nicht der Reihe nach von Punkt 1 bis Punkt 11 zu entwickeln, sondern mit einer Gedanken- und Ideensammlung zu einzelnen Gliederungspunkten unabhängig von der Reihenfolge zu beginnen, die dann Grundlage für den letztendlichen „Feinschliff“ sein kann. Sie sollten demzufolge auch den Gliederungspunkt 1 „Gründungsvorhaben – Kurzbeschreibung“ erst dann bearbeiten, wenn Sie zumindest in der Grobkonzeption die Punkte 2 bis 11 vorbereitet haben. Der typische Umfang Ihres Konzepts könnte inklusive Tabellen etwa 10 bis 15 Seiten betragen.

Als Anlage zu Ihrem Unternehmenskonzept sollten Sie erläuternde Unterlagen wie Entwürfe für Gesellschafter-, Kauf-, Leasing- und Mietverträge beifügen. Bereits geschlossene Verträge können unter Umständen eine finanzielle Förderung durch öffentliche Mittel verhindern. Der Abschluss eines Mietvertrags oder sonstige standortsichernde Maßnahmen sind jedoch nicht förder-schädlich. Bei Vorlage des Konzepts bei einem Kreditinstitut sollten Sie ergänzend eine Übersicht über Ihre privaten Vermögensverhältnisse hinzufügen.

# 1

Die Kurzbeschreibung Ihres Gründungsvorhabens ist die Zusammenfassung der wesentlichen Elemente Ihres Gründungskonzepts. Sie dient den Institutionen, die Sie bei Ihrer Gründungsvorbereitung beraten bzw. über eine Kreditmittelvergabe entscheiden, zur Bewertung Ihres Vorhabens.

Die Kurzbeschreibung sollte daher in ca. 5 Minuten von Dritten gelesen und verstanden werden können. Wir empfehlen Ihnen, für die Kurzbeschreibung Ihres Gründungsvorhabens folgende Fragestellungen kurz, aber gleichzeitig präzise und aussagefähig zu beantworten.

## 1

### Beschreiben Sie Ihre Gründungsidee!

- Erläutern Sie Ihre Produkte/Dienstleistungen!
- Was ist das Besondere an Ihrer Gründungsidee?
- Was macht Ihr Geschäft erfolgreich?
- Welchen Nutzen haben Ihre Kunden von Ihren Produkten/Dienstleistungen?
- Mit welchen Argumenten überzeugen Sie Ihre Kunden davon, Ihre Produkte/Dienstleistungen zu kaufen?

## 2

### Handelt es sich bei Ihrem Vorhaben um eine Neugründung oder eine Übernahme?

Führen Sie hierzu kurz aus, ob Ihr Vorhaben auf die Neugründung eines Unternehmens ausgerichtet ist oder Sie die Übernahme eines bereits existierenden Betriebs anstreben.

## 3

### Welche Märkte wollen Sie mit Ihren Produkten/Dienstleistungen bedienen?

Ihre Gründungsidee kann nur dann erfolgreich werden, wenn die vorgesehenen Märkte hierfür aufnahmefähig sind. Überprüfen und schildern Sie dies anhand einer zusammengefassten Analyse der Branchen- und Marktsituation.

Machen Sie Angaben zu:

- Marktgröße
- Branchentypischen Renditen
- Markteintrittsbarrieren
- Wettbewerbern
- Zulieferern sowie Kunden und Vertriebswegen

## 4

### Wo liegen Ihre Stärken gegenüber den Mitbewerbern?

Sowohl die Besonderheiten Ihrer Produkte/Dienstleistungen im Vergleich zu denen der Mitbewerber als auch Ihre eigene persönliche Kompetenz (beruflicher Werdegang, persönliche Erfahrungen und Kenntnisse), die Sie zur „Unternehmerin“ bzw. zum „Unternehmer“ befähigt, sind hier gefragt.

## 5

### Wie hoch sind Ihre erforderlichen Investitionen?

Ihre Aussagen zu dieser Fragestellung interessieren insbesondere die Kreditinstitute, die Sie ggf. bezüglich einer Fremdfinanzierung ansprechen wollen.

Führen Sie neben der Höhe der erforderlichen Investitionen und dem zeitlichen Horizont (kurz-, mittel- und langfristiger Kapitalbedarf) auch aus, inwieweit Sie auf Eigen- bzw. Fremdmittel zur steten Wahrung Ihrer Liquidität und zur Vermeidung einer Zahlungsunfähigkeit zurückgreifen wollen.

In diesem Abschnitt sollten Sie detaillierte Auskünfte über Ihre Person bzw. diejenigen geben, mit denen Sie gemeinsam Ihr Gründungsvorhaben umsetzen wollen. Denken Sie daran, dass Sie Dritten gegenüber Ihre Kompetenz zur erfolgreichen Umsetzung der Gründungsidee vermitteln müssen. Überprüfen Sie Ihre individuelle Befähigung zur „Unternehmerin“ bzw. zum „Unternehmer“. Weiterbildungsmaßnahmen helfen Ihnen, Ihre Qualifikationslücken zu schließen.

Bearbeiten Sie nun sorgfältig die nachfolgenden Fragestellungen:

## 1

### Wollen Sie alleine oder mit Partnern Ihr Gründungsvorhaben umsetzen?

Die Beantwortung dieser Frage ist für die Bearbeitung der nachfolgenden Fragen nach den vorhandenen Qualifikationen zur Führung und Leitung Ihres Unternehmens von großer Wichtigkeit.

## 2

### Welchen persönlichen und beruflichen Werdegang weisen Sie bzw. Ihre Partner nach?

Ein Lebenslauf in tabellarischer Form (für Sie sowie eventuelle Partner) sollte dem Konzept beigefügt werden. Weisen Sie auf fachliche Qualifikationen (durch Ausbildung und/oder praktische Berufserfahrung erworben) hin, die eine besondere Befähigung zur Umsetzung des Gründungskonzepts darstellen. Denken Sie hierbei nicht nur an gewerbliche/technische Kenntnisse, sondern auch an betriebswirtschaftliches/kaufmännisches Wissen.

## 3

### Verfügen Sie bzw. Ihre Partner über Branchenerfahrungen?

In den meisten Branchen sind fundierte Fachkenntnisse gefordert, um in der Selbstständigkeit bestehen zu können. Skizzieren Sie Ihre Branchenkenntnisse.

## 4

### Können Sie neben der erforderlichen Fachqualifikation auch auf Schlüsselqualifikationen zur Unternehmensführung zurückgreifen?

Für eine erfolgreiche Selbstständigkeit reicht es nicht aus, lediglich über die notwendigen fachlichen Qualifikationen zu verfügen. Sie sollten darüber hinaus so genannte „Schlüsselqualifikationen“ besitzen. Prüfen Sie selbstkritisch, inwieweit Sie bzw. Ihre Partner diese Voraussetzungen mitbringen:

- Kreativität, Flexibilität, soziale Kompetenz
- Verhandlungs- und Verkaufsgeschick
- Rhetorische Sicherheit
- Buchführung
- Personalführung
- Geschäftsführung

## 5

### Haben Sie bzw. Ihre Partner sich beraten oder qualifizieren lassen?

Teilen Sie mit, ob Sie eine qualifizierte Beratung durch eine Steuer-/Unternehmensberatungs- oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, PR-Agentur oder einen Gründungscoach in Anspruch genommen haben.

## 6

### Welche Unterstützung bietet Ihnen Ihr soziales Umfeld?

Ihr soziales Umfeld (Familie, Angehörige, Partnerin / Partner, Freunde) sollte nicht außer Acht gelassen werden. Sie sind einer hohen Arbeitsbelastung und finanziellen Engpässen ausgesetzt. Das soziale Umfeld kann hier Verständnis und Unterstützung aufbringen, aber auch eine zusätzliche Belastung bedeuten. Prüfen Sie von daher Ihr persönliches Umfeld und klären Sie im Voraus, wie Ihre Angehörigen, Familienmitglieder, Ihre Lebenspartnerin / Ihr Lebenspartner und Freunde zu Ihrem Gründungsvorhaben stehen.

## 3

### 1

#### Wollen Sie Ihre Gründungs- idee alleine oder mit Partnern umsetzen?

Wenn Sie sich nicht alleine selbstständig machen, erläutern Sie, welche Rolle Ihre Partner im zukünftigen Unternehmen einnehmen werden. Denken Sie bitte daran, nicht jeder kann alles. Es könnte sinnvoll sein, mit externen Beratungsunternehmen zusammenzuarbeiten, anstatt Know-how im eigenen Unternehmen teuer bezahlen zu müssen.

Beschreiben Sie bitte Art und Höhe der Einlagen der Partner und deren Funktions- und Verantwortungsbereiche.

### 2

#### Wissen Sie schon, welche Rechtsform Ihr Unternehmen haben soll?

Die Rechtsform Ihres Unternehmens liefert Informationen über die Organisation und den rechtlichen Rahmen. Wägen Sie bei der Wahl der Rechtsform die persönlichen, steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und gesellschaftsrechtlichen Kriterien genau ab. Durch Hinzunahme eines Partners können Sie unter Umständen Ihre Eigenkapitalbasis verbessern und eine zuverlässige Arbeitskraft hinzugewinnen. Prüfen Sie aber, ob Ihr Vorhaben mehreren Gesellschaftern auch tatsächlich eine Existenz bietet und vor allem auch, ob Ihr Partner auf Dauer zu Ihnen passt.

Die ideale Rechtsform für ein Unternehmen gibt es nicht. Jede Form hat Vor- und Nachteile. Lassen Sie sich beraten.

Mögliche Rechtsformen sind:

- Das Einzelunternehmen
- Personengesellschaften:
  - OHG (Offene Handelsgesellschaft),
  - KG (Kommanditgesellschaft),
  - GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts),
  - PartnG (Partnerschaftsgesellschaft)
- und die Stille Gesellschaft

- Kapitalgesellschaften:
  - GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung),
  - AG (Aktiengesellschaft) und
  - KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien)

Weiter zu nennen sind noch gemischte Rechtsformen, z. B. GmbH & Co. KG, die die Vorteile der einzelnen Rechtsformen miteinander verknüpfen.

### 3

#### Erfüllen Sie die Voraussetzungen für eine Betriebsübernahme?

Überprüfen Sie kritisch Ihre Berufs- und Branchenerfahrung. Sie müssen sicherstellen, dass die gesetzlichen Voraussetzungen für die Betriebsübernahme erfüllt werden. So ist die Gründung oder Übernahme eines Handwerksbetriebs ohne Meisterbrief in der Regel nicht möglich. Anerkannt wird aber auch ein Hochschulabschluss der entsprechenden Fachrichtung, sofern Sie zusätzlich die Gesellenprüfung in dem zu betreibenden oder einem verwandten Handwerk bestanden haben oder mindestens drei Jahre darin tätig waren. Sprechen Sie mit den Handwerkskammern.

Sie haben wahrscheinlich schon die Entscheidung über die Art Ihres Unternehmens getroffen: Neugründung mit einer eigenen Gründungsidee, Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen oder Übernahme eines Betriebs. Oder Sie interessieren sich für ein bereits bewährtes Franchise-Konzept. Je nach Gründungsart bestehen unterschiedliche Rahmenbedingungen, mit denen Sie sich auseinandersetzen müssen. In Zusammenhang hiermit stehen die Rechtsform Ihres Unternehmens, Gesellschaftsverhältnisse und andere vertragliche Bindungen, die Sie eingehen.

### 4

#### Wie stellt sich die wirtschaftliche Lage des zu übernehmenden Betriebs dar?

Lassen Sie sich aktuelle und zurückliegende Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen zeigen. Informieren Sie sich über die Kundenstruktur und den Ruf des Unternehmens. Beschreiben Sie, ob Sie mit der bestehenden Geschäftsausstattung (Büro, Produktion) heute und zukünftig wettbewerbsfähig sein werden. Denken Sie auch an zukünftige Investitionen z. B. im Bereich Umweltschutz.

### 5

#### In welche vertraglichen Verpflichtungen steigen Sie ggf. ein?

Vertragliche Verpflichtungen berühren sowohl das Innen- als auch das Außenverhältnis des zu übernehmenden Betriebs. Dies betrifft beispielsweise den Bereich Kundenbindung, aber auch Anzahl, Qualifikation und Motivation der Beschäftigten im Unternehmen.

Sie wollen ein Produkt oder eine Dienstleistung verkaufen. Dann müssen Sie Ihren Geschäftspartner von der Qualität Ihres Angebots überzeugen. Das Gleiche gilt für die Formulierung dieses Punkts in Ihrem Unternehmenskonzept. Die Leserin bzw. der Leser Ihres Konzepts ist in der Regel kein Experte in Ihrer Branche.

Aber es ist notwendig, dass Ihre Idee verstanden wird, um Sie sachgerecht unterstützen zu können. Denken Sie deshalb an Ihre Wortwahl (möglichst wenig Fachbegriffe) und schreiben Sie bitte keine fachliche oder gar wissenschaftliche Abhandlung über Ihre Gründungsidee.

## 6 Ist das Franchise-Konzept, mit dem Sie arbeiten wollen, seriös und ausgereift?

Beim Einstieg in ein Franchise-Konzept müssen Sie prüfen, ob Ihre Gründungsidee gegenüber den Mitbewerbern am Markt konkrete Vorteile aufweist und ob sich Gebühren, Umsatzbeteiligungen, Investitionssummen, Einkaufspreise im marktüblichen Rahmen bewegen. Alle Kosten Ihres Unternehmens müssen durch die Handelsspanne vollständig abgedeckt werden. Die Leistungen des Franchise-Gebers müssen vertraglich fixiert sein. Denken Sie daran, dass sich Ihr investiertes Kapital innerhalb der Vertragsdauer amortisieren muss. Verlangen Sie einen Einblick in das Franchise-Handbuch und führen Sie Gespräche mit anderen Franchise-Nehmern.

## 7 Haben Sie mit Ihrer Lebenspartnerin bzw. Ihrem Lebenspartner Gütertrennung vereinbart?

Denken Sie bitte daran, dass je nach Rechtsform und Haftungsrisiken auch Ihre Lebenspartnerin bzw. Ihr Lebenspartner betroffen sein könnte.

## 1 Welche Produkte oder Dienstleistungen sind Gegenstand Ihrer Gründungsidee?

Skizzieren Sie hier bitte den Gegenstand Ihres Unternehmens in allen wesentlichen Aspekten.

## 2 Liegt eine Neuheit, eine Weiterentwicklung oder eine Verbesserung vor?

Zur Beantwortung dieser Frage ist es unter Umständen notwendig, etwas weiter auszuholen. Wenn es sich um eine echte Neuheit handelt, können Sie auf ein beantragtes oder erteiltes Patent hinweisen. Beschreiben Sie in verständlicher Weise den Unterschied zu schon bestehenden Lösungen.

## 3 Wie sind die Zukunftsaussichten für Ihre Produkte/ Dienstleistungen?

Gezielte Weiterentwicklung oder das Erschließen neuer Anwendungsfelder setzt unter Umständen Allianzen mit zukünftigen Partnern voraus. Prüfen Sie, ob Sie durch die Ansiedlung Ihres Unternehmens in einem Technologiezentrum diese Partner in unmittelbarer Nachbarschaft finden können.

Versuchen Sie eine Einschätzung der Weiterentwicklung Ihrer Produkte oder Ihrer Dienstleistungen. Denken Sie dabei auch an die Einführung von Qualitätsstandards und Qualitätssicherung. Auch die Qualität von Dienstleistungen kann zertifiziert werden.

## 4 Wie schätzen Sie die Entwicklungs- und Herstellungskosten im Hinblick auf mögliche Verkaufspreise ein?

Machen Sie hier die erforderlichen Vorüberlegungen für das Zahlenmaterial, welches in Ihre Umsatz- und Ergebnisplanung einfließt. Denken Sie z. B. bei der Beantwortung dieser Frage an eventuelle Abhängigkeiten von Zulieferern und deren Preisgestaltung.

## 5 Wie sieht Ihr Beschaffungsmarkt aus?

Planen Sie Ihr Einkaufsverhalten. Sie können das Risiko klein halten, indem Sie nicht nur mit einem, sondern mit mehreren Lieferanten zusammenarbeiten. Achten Sie auf Konditionen und Lieferfristen. Überlegen Sie, ob z. B. ein großes Lager tatsächlich notwendig ist oder ob hier ein Kosteneinsparungspotenzial besteht.

In diesem Abschnitt untersuchen Sie die Erfolgsaussichten Ihres Unternehmens. Ob Ihr Vorhaben erfolgreich sein wird, hängt davon ab, ob der Markt für Ihre Gründungsidee aufnahmefähig ist. Hierzu ist eine ausführliche Analyse der branchen- und marktspezifischen Bedingungen und Gegebenheiten erforderlich. Gleichzeitig müssen Sie sich über Ihre Mitbewerber informieren, um deren Stärken und Schwächen abschätzen zu können. Schließen Sie Ihr eigenes Unternehmen in den Vergleich mit ein und ermitteln Sie Ihre Wettbewerbsvorteile. Denken Sie darüber nach, wie Ihre Mitbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren werden und wie Sie Ihr Unternehmen schützen können. Gehen Sie auf Ihre Standortwahl ein.

## 1

### Welche Zielgruppen können und wollen Sie ansprechen?

Ihre Produkte/Dienstleistungen sind in der Regel für eine bestimmte Zielgruppe gedacht, die durch persönliche Merkmale oder Branchenzugehörigkeiten zu identifizieren ist:

- Altersstruktur
- Bildungsstand/Beruf
- Einkommensklasse/Kaufkraft
- Kaufverhalten
- Verbrauchergewohnheiten

Berücksichtigen Sie die Erwartungen Ihrer potenziellen Kunden an die Leistungen und Eigenschaften der von Ihnen angebotenen Produkte/Dienstleistungen. Denken Sie an Faktoren wie Service, Wartung und Beratung, die für Ihre Kunden von Bedeutung sein können. Geben Sie an, ob Sie eher viele Einzelkunden oder eher wenige Großkunden „bedienen“ wollen und vernachlässigen Sie hierbei nicht die Problematik möglicher Abhängigkeiten bei kleiner Kundenzahl. Es kann für Sie von Vorteil sein, bereits auf Referenzkunden verweisen und diese auch benennen zu können.

## 2

### Besteht eine Marktlücke, ein Marktbedürfnis oder muss es erst geweckt werden?

Der Markteintritt in so genannte gesättigte Märkte (viele Anbieter mit vergleichbaren Produkten/Dienstleistungen) ist häufig der schwierigste Weg und vielfach nur über extrem günstige Preise und Konditionen sowie besondere Qualitätszusagen möglich. Einfacher gestaltet sich die Umsetzung Ihrer Gründungsidee, wenn Sie mit Ihren Produkten/Dienstleistungen in eine Marktlücke stoßen. Falls Sie überzeugt sind, vorhandene Bedürfnisse wecken zu können, sollten Sie Ihre Ideen hierzu erläutern.

## 3

### Kennen Sie die aktuelle Branchensituation und die erwarteten Trends?

Der Einstieg mit bestimmten Produkten/Dienstleistungen in einen Markt, den man nicht genau kennt, kann zu bösen Überraschungen führen. Grundlage einer sorgfältigen Marktuntersuchung sind Kenntnisse über die aktuelle Situation der Branche, über mögliche Markteintrittsbarrieren sowie zukünftig zu erwartende Trends, die Sie hier beschreiben und wenn möglich mit Zahlen und Fakten belegen sollten. Konkrete Aussagen werden erwartet zur momentanen Situation und absehbaren Veränderungen im Kaufverhalten hinsichtlich:

- Neuer Produkte/Dienstleistungen
- Qualitätsbewusstsein
- Verkaufszahlen
- Umsatz-, Materialkosten- und Preisniveauentwicklung
- Käufer-/Verbraucherbedürfnissen und -motiven

Informationen darüber, ob sich eine Branche zurzeit bzw. in Zukunft eher positiv oder negativ entwickeln wird und welche Auswirkungen ggf. durch Initiativen des Gesetzgebers zu erwarten sind, erhalten Sie unter anderem bei den Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Fachverbänden, durch Messebesuche und Ausstellungskataloge, Datenbanken, im Internet sowie aus der einschlägigen Fachpresse.

## 4

### Mit welchen Absatzmöglichkeiten rechnen Sie?

Bei der Beantwortung dieser Frage sollten Sie Aussagen zu Ihrer Absatzentwicklung machen. Berücksichtigen Sie hierbei auch mögliche branchenübliche, saisonale und konjunkturelle Schwankungen. Bedenken Sie bei der Berechnung des Marktpotenzials, dass dieses auch von regionalen Gegebenheiten abhängig sein kann. Informationen und Branchendaten erhalten Sie bei:

- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern
- Kreditinstituten
- Fachverbänden
- Statistischen Ämtern
- Universitätsbibliotheken
- Fachkammern
- Institut für Handelsforschung, Köln
- Messebesuchen (Ausstellungskatalogen)
- Datenbanken/Internet



# 5

## Wie bewerten Sie Ihren Standort?

Die Entscheidung, wo Sie Ihre Produkte erstellen bzw. Ihre Dienstleistungen anbieten wollen, wird von mehreren Faktoren abhängig sein. Hierzu zählen:

- Räumliche Nähe zu Kunden und/oder Lieferanten
- Verkehrsanbindung
- Parkmöglichkeiten
- Einkommens- und Altersstruktur am Standort
- Möglichkeiten der Erweiterung für Ihr Unternehmen
- Arbeitsmarktbedingungen
- Mietkosten bzw. Kosten für Grund und Boden sowie Energieversorgung
- Behördliche Vorschriften
- Nähe bzw. Entfernung zu den Mitbewerbern

Um geeignete Geschäftsräume für Ihre Unternehmensgründung auszuwählen, sind – je nach Branche und Kundensegment – verschiedene Standortmerkmale von Bedeutung. Fehlentscheidungen durch unzureichende Standortanalysen können zu erheblichen finanziellen Verlusten bis hin zur Geschäftsaufgabe führen. Daher sind Standortanalysen mit großer Sorgfalt vorzunehmen. Das im Folgenden dargestellte Verfahren der Standortbewertung kann Ihnen eine wertvolle Hilfe sein.

Ermitteln und gewichten Sie zunächst die für die geplante Gründung wesentlichen Faktoren. In der Tabelle können Sie die Faktoren in der Spalte „Gewichtung“ je nach Relevanzgrad auflisten.

In einem zweiten Schritt sollten die Faktoren der verschiedenen möglichen bzw. geplanten Standorte (A, B, C) bewertet werden (Standortbewertung). Anschließend werden für jeden möglichen Standort (A, B, C) die Felder „Gewichtung“ und „Standortbewertung“ miteinander multipliziert. Die Summe der Punkte ergibt für jeden Standort den Standortwert.

Die folgende Tabelle zeigt hierzu eine Beispielrechnung.

### Beispiel Standortbewertung Einzelhandel

|                     | Gewichtung | Standort A |           | Standort B |           | Standort C |           |
|---------------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
|                     |            | Bewertung  | Ergebnis  | Bewertung  | Ergebnis  | Bewertung  | Ergebnis  |
| Kosten              | 3          | 2          | 6         | 3          | 9         | 3          | 9         |
| Kundennähe          | 3          | 3          | 9         | 2          | 6         | 3          | 9         |
| Wettbewerb          | 2          | 2          | 4         | 2          | 4         | 3          | 6         |
| Einzugsgebiet       | 3          | 3          | 9         | 2          | 6         | 3          | 9         |
| Verkehrslage        | 2          | 2          | 4         | 3          | 6         | 2          | 4         |
| Parkplätze          | 2          | 2          | 4         | 2          | 4         | 3          | 6         |
| Gewerbesteuer       | 1          | 2          | 2         | 2          | 2         | 2          | 2         |
| Versorgung          | 1          | 2          | 2         | 2          | 2         | 2          | 2         |
| Entsorgung          | 0          |            | 0         |            | 0         |            | 0         |
| Energieversorgung   | 0          |            | 0         |            | 0         |            | 0         |
| Erweiterung möglich | 2          | 1          | 2         | 3          | 6         | 3          | 6         |
| Sonstiges 1         |            |            | 0         |            | 0         |            | 0         |
| Sonstiges 2         |            |            | 0         |            | 0         |            | 0         |
| <b>Summe</b>        |            |            | <b>42</b> |            | <b>45</b> |            | <b>53</b> |

Gewichtung:            unwichtig = 0      eher unwichtig = 1      wichtig = 2      sehr wichtig = 3  
 Standortbewertung: schlecht = 0      ausreichend = 1      befriedigend = 2      gut = 3

Die Summen der Punkte zeigen die Werte für die jeweiligen Standorte. Nach der Höhe der Punktzahl lässt sich eine Rangfolge erstellen. Im vorliegenden Beispiel hat Standort C den besten Wert erzielt.

## Checkliste Standortbewertung

|                     | Gewichtung | Standort A |          | Standort B |          | Standort C |          |
|---------------------|------------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
|                     | Faktor     | Bewertung  | Ergebnis | Bewertung  | Ergebnis | Bewertung  | Ergebnis |
| Kosten              |            |            |          |            |          |            |          |
| Kundennähe          |            |            |          |            |          |            |          |
| Wettbewerb          |            |            |          |            |          |            |          |
| Einzugsgebiet       |            |            |          |            |          |            |          |
| Verkehrslage        |            |            |          |            |          |            |          |
| Parkplätze          |            |            |          |            |          |            |          |
| Gewerbesteuer       |            |            |          |            |          |            |          |
| Versorgung          |            |            |          |            |          |            |          |
| Entsorgung          |            |            |          |            |          |            |          |
| Energieversorgung   |            |            |          |            |          |            |          |
| Erweiterung möglich |            |            |          |            |          |            |          |
| Sonstiges 1         |            |            |          |            |          |            |          |
| Sonstiges 2         |            |            |          |            |          |            |          |
| <b>Summe</b>        |            |            |          |            |          |            |          |

Gewichtung: unwichtig = 0

eher unwichtig = 1

wichtig = 2

sehr wichtig = 3

Standortbewertung: schlecht = 0

ausreichend = 1

befriedigend = 2

gut = 3

## 6

### Wer sind Ihre Mitbewerber?

Um diese Frage aussagekräftig beantworten zu können, genügt es nicht, dass Sie die Mitbewerber auflisten. Sie müssen so genannte „Wettbewerbsprofile“ erstellen. Zur Sammlung der Mitbewerber können Sie sich verschiedener Hilfsmittel bedienen wie Branchenbücher, Fachzeitschriften, Adress- und Telefonverzeichnisse, Annoncen und Werbeanmeldungen. Zur Erstellung der Wettbewerbsprofile, die Sie für eine Stärken-Schwächen-Analyse dem Profil Ihres Unternehmens gegenüberstellen sollten (z. B. nach dem Schulnotenprinzip), müssen Sie die für Ihre Branche wichtigsten Faktoren miteinander vergleichen, z. B.:

- Leistungsspektrum
- Produktsortiment
- Marktanteile
- Preise und Konditionen
- Kundenservice
- Standortvorteile
- Vertriebskanäle
- Verkaufsstrategien
- Image
- Werbemittel und -maßnahmen

## 7

### Wie werden die Mitbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren und welche Schutzmöglichkeiten haben Sie?

Je aggressiver Sie in einen bereits gesättigten Markt eindringen, desto eher müssen Sie mit entsprechend unfreundlichen Reaktionen Ihrer Mitbewerber rechnen. Denken Sie daran, alle Möglichkeiten wie Preisgestaltung, Nachlässe, Werbekampagnen usw. stehen nicht nur Ihnen zur Verfügung. Einen Schutz vor unliebsamen Mitbewerbern gibt es kaum.

Falls es sich bei Ihrer Produktidee aber z. B. um eine technische Neuentwicklung (Erfindung) handelt, sollten Sie möglichst schnell hierfür ein Patent bzw. Gebrauchs- oder Geschmacksmusterschutz beantragen, um sich vor Nachahmung zu schützen. Falls Sie Produkte von Lieferanten vertreiben bzw. ein Franchise-Konzept umsetzen wollen, sollten Sie mit Ihrem Geschäftspartner über einen Gebietsschutz verhandeln.

## 8

### Wie dauerhaft sind die von Ihnen ermittelten Wettbewerbs- und Standortvorteile für Ihr Unternehmen?

Wenn Sie bei der Beantwortung der vorhergehenden Fragen zu der Schlussfolgerung gelangt sind, dass Ihre Gründungsidee deutliche Wettbewerbs- und Standortvorteile im Branchen- und Marktvergleich bietet, sollten Sie an dieser Stelle Aussagen machen, durch welche Maßnahmen Sie diese Vorteile für die Zukunft absichern wollen. Denken Sie dabei sowohl an die strategische Ausrichtung für Ihr eigenes Unternehmen als auch an die Aktions- bzw. Reaktionsmöglichkeiten der Mitbewerber. Berücksichtigen Sie die Gewinnung weiterer Kundengruppen, technologische Neuentwicklungen, Nutzung zusätzlicher Werbe- und Vertriebskanäle usw..

# 6

Günstige Marktchancen allein genügen nicht, um als Unternehmen erfolgreich zu sein. Sie müssen Ihre Produkte/Dienstleistungen auch verkaufen. Marketing ist nicht gleichbedeutend mit Werbung. Werbung ist nur ein Mittel (Instrument) zur Umsetzung Ihrer Marketingstrategie. Beschreiben Sie Ihr zukünftiges Erscheinungsbild am Markt und setzen Sie es konsequent mithilfe der Marketing-Instrumentarien um. Neben der Strategie für den Markteintritt müssen Sie auch die zukünftigen Vertriebswege für Ihre Produkte/Dienstleistungen erläutern und die geplanten Maßnahmen zur Absatz-/Verkaufsförderung vorstellen. Integraler Bestandteil sind auch Ihre Überlegungen zur Preisgestaltung, wobei Sie dann in der Umsatz- und Ergebnisplanung Ihres Konzepts prüfen sollten, ob Sie mit Ihren Konditionen mindestens kostendeckend, besser noch mit Gewinn arbeiten können.

## 1

### Wie sieht Ihre Markteintrittsstrategie aus?

Ein Unternehmen, das als Neuling in den Markt eintritt und seine Produkte/Dienstleistungen anbieten will, muss diese am Markt entsprechend einführen. Geben Sie an, welche Ideen Sie hierzu entwickelt haben. Aufwendige Werbekampagnen kosten viel Geld und ihr Erfolg ist mitunter ungewiss. Eine gezielte Einführung der Produkte/Dienstleistungen bei Test- oder Referenzkunden kann eine sinnvolle Alternative sein. Sie sollten auch einen Zeitplan mit den wichtigsten Schritten zur Markteinführung Ihrer Produkte/Dienstleistungen aufstellen, der für Sie eine Art Richtschnur und Prüfkriterium darstellen kann.

## 2

### Für welches Vertriebskonzept haben Sie sich entschieden?

Ihr darzulegendes Vertriebskonzept beschreibt die Wege, wie Sie Ihre Produkte/Dienstleistungen vertreiben/verkaufen wollen. Dies kann z. B. über die eigene Verkaufsabteilung (Direktvertrieb), aber auch durch Händler und/oder freie Handelsvertreter organisiert werden. Wenn Sie die Form des Direktvertriebs wählen, denken Sie an die erforderliche Qualifikation Ihres Verkaufspersonals bzw. das eigene verkäuferische Talent.

Schulungsmaßnahmen zur Verbesserung der vertriebsrelevanten Fähigkeiten bieten verschiedene Institutionen im Rahmen ihres Veranstaltungsangebots zum Thema Existenzgründung an. Stellen Sie letztlich auch Zukunftsbetrachtungen an und überlegen Sie, wie Sie Ihre Vertriebsstrategie an veränderte Produkte/Dienstleistungen oder Kundenbedürfnisse anpassen wollen.

## 3

### Welche Verkaufspreise wollen Sie mit Ihren Produkten/Dienstleistungen erzielen?

Für die Kalkulation Ihrer Verkaufspreise bieten sich prinzipiell zwei Wege an, die aber letztendlich zum gleichen Ziel führen müssen: Mit den Verkaufserlösen müssen Sie alle Kosten Ihres Unternehmens decken, besser noch Gewinne erzielen.

Der erste Weg setzt an den Preisen vergleichbarer bzw. derzeit verwendeter Produkte an, die Ihre Mitbewerber am Markt erzielen. Falls Sie Ihren Kunden zusätzlichen Nutzen mit Ihren Produkten/Dienstleistungen geben und sie hiervon überzeugen können, dürfen Ihre Preise auch über denen der Mitbewerber liegen. Sollten Sie Händler einschalten, denken Sie auch an deren Handelsspannen. Erfragen Sie bei Ihren Branchenorganisationen (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Fachverbänden) auch die üblichen Renditen, die zu erzielen sind. Wenn Sie nun den Preis bzw. die Preise für verschiedene Produkte/Dienstleistungen festgelegt haben, tragen Sie diese in Ihre Umsatz- und Ergebnisplanung ein. Prüfen Sie dann, ob Sie zumindest Kostendeckung erzielen. Falls nicht, müssen Sie nach Wegen suchen, Ihre Kosten zu senken.

Umgekehrt gehen Sie vor, wenn Sie in der Umsatz- und Ergebnisplanung zuerst alle Kosten ermitteln und dann errechnen, mit welchen Verkaufspreisen Sie Kostendeckung erzielen. Wenn Ihre Preisvorstellungen über den branchenüblichen liegen, werden Sie Probleme beim Markteintritt haben, da Ihre Kunden zuerst einmal den Preisvergleich zu den Mitbewerbern vornehmen werden. Folglich müssen Sie auch bei diesem Weg Ihre Kosten in den Griff bekommen, wenn Ihre Preise sich deutlich von denen der Mitbewerber abheben. Denken Sie zusätzlich darüber nach, ob Sie durch die Gewährung besonderer Zahlungs-/Lieferbedingungen oder Rabatte Kunden gewinnen können. Längere Zahlungsfristen bedeuten allerdings für Ihr Unternehmen Zinsverluste, die Gewährung von Rabatten bedeutet erst einmal Umsatzschmälerung.

## 4

### Welche Maßnahmen planen Sie zur Verkaufsförderung?

Führen Sie hierzu aus, wie Sie Ihre potenziellen Kunden auf Ihre Produkte/Dienstleistungen sowohl in der Markteintrittsphase als auch später aufmerksam machen wollen. Hierzu bietet sich der Einsatz unterschiedlicher Werbemittel an, die – je nach Produkt/Dienstleistung – verschiedenartig genutzt werden können:

- Anzeigen
- Plakataktionen
- Presse-, Funk- und Fernsehwerbung
- Direkt-Mailing-Aktionen
- Produkt-/Sortimentskataloge
- Messebeteiligungen

Berücksichtigen Sie bei der Wahl des so genannten „Werbemediums“ (z. B. Presse, Radio, Fernsehen) auch die erforderliche Reichweite Ihrer Werbeaktion.

## 5

### Mit welchen Werbeausgaben rechnen Sie?

Alle oben genannten Werbemaßnahmen erzeugen im Regelfall auch Kosten, die Sie bei Ihren Planungen berücksichtigen müssen. Legen Sie für Ihr Unternehmen einen Werbeetat fest, der das angestrebte Absatzvolumen ermöglicht und langfristig sichert. Natürlich wird gerade in der Anfangszeit Ihr Werbeaufwand eher überproportional hoch sein.

## 6

### Welche Aktivitäten unternehmen Sie im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit?

Neben der direkten Verkaufsförderung für Ihre Produkte/Dienstleistungen gibt es noch weitere Möglichkeiten, in indirekter Form Ihre Geschäftsaktivitäten erfolgreich zu beeinflussen. Ein positives Bild Ihres Unternehmens bei entsprechenden Zielgruppen (Kunden, Lieferanten, Kreditinstituten) rundet den Gesamteindruck ab und ist vielfach unverzichtbarer Bestandteil der Gesamtstrategie. Ein guter Kontakt zu den lokalen Medienvertretern (Tagespresse) oder zu Fachzeitschriften bietet z. B. die Möglichkeit, durch Berichte über besondere Anlässe wie Firmengründung, Umzug in neue Räumlichkeiten, Angebot neuer Produkte/Dienstleistungen usw. einen positiven Gesamteindruck Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit zu festigen.

Aber auch hier gilt: Je aufwendiger die PR-Aktion, desto eher müssen Sie auch mit entsprechend hohen Kosten rechnen und diese in Ihren Planungen berücksichtigen.

Sofern Sie Ihre Gründungsidee nicht alleine umsetzen wollen, müssen Sie sich Gedanken über Ihre Führungsstruktur und Betriebsorganisation machen. Im Zusammenhang mit der Erstellung von Produkten bzw. der Erbringung von Dienstleistungen müssen Verantwortungsbereiche für Produktion, Vertrieb, Rechnungswesen, Einkauf usw. definiert werden. Gleichzeitig ist eine Personalbedarfs-, Personaleinsatz- und -kostenplanung unter Berücksichtigung der arbeitsvertraglichen Gesichtspunkte vorzunehmen sowie die Kenntnis über die für das Unternehmen geltenden besonderen Rechtsvorschriften zu vertiefen.

Damit Sie keinen der wesentlichen Bearbeitungspunkte außer Acht lassen, orientieren Sie sich mit Ihren Ausführungen an folgenden Fragestellungen:

### 1

#### Wie sieht die zukünftige Führungs- und Organisationsstruktur Ihres Unternehmens aus?

Geben Sie hierzu an, wer in Ihrem Unternehmen für was die Verantwortung trägt. Berücksichtigen Sie, ob die Personen über ausreichende Kenntnisse und Erfahrungen zur Umsetzung Ihrer Gründungsidee verfügen. Denken Sie hier sowohl an fachliches als auch an unternehmerisches Know-how. Zur erläuternden Darstellung kann die Aufstellung eines Organigramms hilfreich sein.

### 2

#### Von welcher Personalbedarfsplanung gehen Sie aus?

Ermitteln Sie sowohl für die Start- als auch für die spätere Wachstumsphase Ihres Unternehmens die jeweils erforderliche Mitarbeiterzahl einschließlich der Qualifikationsanforderungen an die einzelnen Arbeitsplätze.

### 3

#### Wie gestaltet sich Ihre Personaleinsatzplanung?

Im Zusammenhang mit der Personalbedarfsplanung müssen Sie auch überlegen, zu welchen Zeitpunkten Sie wie viel Personal jeweils einstellen müssen, um Ihr Unternehmen erfolgreich betreiben zu können. Berücksichtigen Sie hierbei sowohl die Start- als auch die Wachstumsphase Ihres Unternehmens.

### 4

#### Mit welchen Personalkosten rechnen Sie?

Neben Ihrem und dem Gehalt für eventuelle Partner muss Ihr Unternehmen auch die Bezüge für Ihr Personal erwirtschaften. Bei der Personalkostenermittlung müssen Sie neben der Anzahl der Beschäftigten sowohl den Zeitpunkt der Einstellung als auch die Höhe der Bezüge für einzelne Tätigkeiten abschätzen. Neben den Bruttobezügen für die Beschäftigten muss Ihr Unternehmen auch die Arbeitgeberbeiträge zu den Sozialabgaben tragen. Rechnen Sie mit mindestens 25 % Aufschlag auf den Bruttolohn. Genauere Branchenwerte können Sie bei den Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern erfragen.

### 5

#### Sind Ihre Gehaltsprognosen „marktgerecht“?

Sowohl für Ihre jetzige Prognose als auch für spätere Einstellungsgespräche sollten Sie beachten, dass die Vergütungen einerseits leistungs- und marktgerecht sein sollten, andererseits von Ihrem Unternehmen auch finanziell verkraftet werden müssen.

Seien Sie zumindest in der Startphase Ihres Unternehmens vorsichtig mit der vertraglichen Zusage von zusätzlichen Leistungen, z. B. Urlaubs- und Weihnachtsgeld, 13. Monatsgehalt. Solche Vereinbarungen können auch als „freiwillige“ Leistungen des Unternehmens gezahlt werden, auf die kein Rechtsanspruch besteht.

Die Vereinbarungen über erfolgsabhängige Vergütungen, Provisionen und Tantiemen erleichtern es Ihnen, Ihren Beschäftigten dann mehr zu zahlen, wenn es das Ergebnis Ihres Unternehmens auch erlaubt.

## 6

### **Können Sie verschiedene Tätigkeitsbereiche ggf. anderweitig abdecken?**

Sie sollten auch bedenken, dass gerade in der Startphase die Nutzung von Fremdpersonal Ihre eigene Personalkostenbelastung in überschaubaren Grenzen halten kann. So müssen Sie z. B. für Ihre Buchhaltung sowie für die Lohn- und Gehaltsabrechnung nicht unbedingt sofort eigenes Personal vorhalten. Eine Steuerberatung kann Ihnen diese Aufgaben abnehmen. Außerdem bieten Technologie- und Gründerzentren ihren Mietern u. a. die Nutzung von zentralen Sekretariaten zu günstigen Konditionen an.

## 7

### **Inwieweit sind Sie von einzelnen Mitarbeitern/Partnern abhängig? Können diese ggf. ersetzt werden?**

Besonders wichtige Verantwortungsbereiche in einem Unternehmen müssen von besonders qualifizierten Personen betreut werden. Selbst die zuverlässigsten Mitarbeiter/Partner müssen sich nicht für immer an Ihr Unternehmen gebunden fühlen. Rechnen Sie daher mit Fluktuation. Überlegen Sie, wie frei werdende Positionen ggf. möglichst schnell mit geeignetem Personal neu besetzt werden können. Gerade bei Betriebsübernahmen sollten Sie sich einen Überblick über die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der einzelnen Beschäftigten schaffen und ggf. personelle Konsequenzen vorsehen.

## 8

### **Welche Gesellschafts- und Arbeitsverträge werden benötigt?**

In Abhängigkeit von der zu wählenden Gesellschaftsform für Ihr Unternehmen (Personengesellschaft/Kapitalgesellschaft) müssen Sie entsprechende Gesellschaftsverträge abschließen. Falls solche bereits existieren, sollten Sie diese als Anlage dem Gründungskonzept beifügen. Über die Vor- und Nachteile einzelner Rechtsformen kann Sie ein Steuerberater/Fachjurist informieren. Außerdem sollten Sie sich mit den Mindestanforderungen für einen Arbeitsvertrag befassen. Ein erfahrener Fachanwalt kann Ihnen wertvolle Tipps und Anregungen bis hin zu einem Mustervertrag geben. Musterverträge zu vielen Bereichen der Selbstständigkeit sind auch im Buchhandel erhältlich.

## 9

### **Ist für Ihr Unternehmen ein (zertifiziertes) Qualitätssicherungs- bzw. -managementsystem erstrebenswert?**

In vielen Bereichen der produzierenden Wirtschaft, aber auch vermehrt im Dienstleistungsgewerbe, ist die Aufstellung eines Qualitätsmanagementsystems (z. B. nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.) und dessen Prüfung durch eine externe Institution (Zertifizierung) heute eine nahezu grundlegende Voraussetzung, um am Markt gegenüber den Mitbewerbern bestehen zu können bzw. als Lieferant überhaupt akzeptiert zu werden. Informationen hierzu kann Ihnen die für Sie zuständige Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer geben.

## 10

### **Welche besonderen rechtlichen Vorschriften müssen Sie für Ihr Unternehmen beachten?**

Gerade produzierende Unternehmen und auch Handwerksbetriebe müssen eine Vielzahl von besonderen rechtlichen Vorschriften beachten. Falls Sie sich diesbezüglich nicht ausreichend informiert fühlen, erfragen Sie bei den für Sie zuständigen Landesorganisationen, ob für Ihr Unternehmen z. B. Lärmschutz- und Gefahrstoffverordnungen, Gewässerschutz- und Entsorgungsbestimmungen zu beachten sind.

Spätestens wenn Sie sich über Ihre Liquiditätsplanung Gedanken machen, müssen Sie auch überlegen, welche Beträge Sie für Steuern, Versicherungen und sonstige Beiträge ansetzen wollen. Höhe und Fälligkeitstermine der Zahlungen werden hier wichtig. Steuern werden nicht automatisch eingezogen, sondern Sie müssen selbst dafür Sorge tragen, dass Sie Steuererklärungen abgeben, Steuervorauszahlungen leisten und Steuerbescheide bezahlen.

## 1

### Welche steuerlichen Belastungen kommen auf Ihr Unternehmen zu?

Einzelunternehmungen und Personengesellschaften zahlen Einkommensteuer auf die erzielten Gewinne. Die Einkommensteuer der Kapitalgesellschaften heißt Körperschaftssteuer.

Wenn Sie Mitarbeiter beschäftigen, müssen Sie die Lohnsteuer einbehalten und an das Finanzamt abführen.

Die Gewerbesteuer zahlt jedes Unternehmen je nach individuellem Hebesatz an die Gemeinde und nicht an das Finanzamt. Die Höhe der Steuer ergibt sich aus dem Ertrag Ihres Unternehmens und dem Hebesatz der Gemeinde.

Die Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer), die Sie beispielsweise beim Kauf von Waren oder Dienstleistungen an Ihre Zulieferer zahlen, können Sie als durchlaufenden Posten betrachten; Sie sind vorsteuerabzugsberechtigt, d. h. Sie dürfen die von Ihnen erhobene Umsatzsteuer mit der Ihnen in Rechnung gestellten Umsatzsteuer verrechnen. Achten Sie also darauf: Die Summe der Umsatzsteuer, die Sie Ihren Kunden berechnet haben, ist fremdes Geld. Sie müssen diese Steuern umgehend abführen. Es besteht die Pflicht (je nach Umsatzhöhe monatlich bzw. vierteljährlich) Umsatzsteuervoranmeldungen an das Finanzamt zu senden und damit Vorauszahlungen zu leisten. Es gibt auch hier Ausnahmen. Wenn Sie nicht zur Buchführung verpflichtet sind und bestimmte Umsatzobergrenzen nicht überschritten werden, können Sie sich auf Antrag von der Umsatzsteuerpflicht befreien lassen. Sie können dann jedoch keine Vorsteuer ausbuchen. Eine Befreiung ist daher nur in wenigen Ausnahmefällen sinnvoll.

Versuchen Sie nicht, die Steuergesetzgebung in all ihren Tiefen zu erforschen. Vertrauen Sie hier auf eine kompetente Steuerberatung. Auch das Finanzamt gibt Ihnen Antwort auf Ihre Fragen.



## 2

### Welche Risiken ergeben sich für Ihr Unternehmen?

Sie sollten eine Betriebshaftpflichtversicherung abschließen, die Personen- und Sachschäden aus der Haftpflicht als Eigentümer, Mieter oder Pächter von Grundstücken, Gebäuden und Räumlichkeiten abdeckt (Betriebsstättenrisiko, Unfallrisiko, Umweltschutzrisiko, Produkthaftung). Inventar- und Warenversicherungen decken Schäden durch Feuer, Brand, Einbruch, Diebstahl, Leitungswasser, Sturm usw. ab. Besonderheiten ergeben sich ggf. für Maschinen-, Elektronik- oder Transportversicherung. Auch Betriebsunterbrechungen, z. B. nach Feuer- oder Leitungswasserschäden, können versichert werden. Abgedeckt werden laufende Kosten, z. B. Löhne und Gehälter, nicht jedoch Umsatzausfälle. Denken Sie auch über eine Schadensersatz-, Strafrechts- und Arbeitsrechtsschutzversicherung nach.

Es lohnt sich immer, verschiedene Anbieter von Versicherungen miteinander zu vergleichen. Falls Sie Mitglied in Berufsvereinigungen, Technologiezentren oder Ähnlichem sind, kommen Sie ggf. auch in den Genuss von bereits bestehenden Rahmenverträgen. Aber auch hier gilt: Vergleichen heißt Kosten sparen.

## 3

### Welche Aufwendungen haben Sie für die Abdeckung Ihrer persönlichen Risiken und der Ihrer Familie?

Als Selbstständiger sind Sie nicht mehr pflichtversichert. Sie haben daher die Wahl, entweder in der gesetzlichen Krankenkasse zu bleiben oder in eine Privatkasse zu wechseln. Wenn Sie aufgrund eines Unfalls nicht mehr in der Lage sein sollten, Ihren Beruf auszuüben, können Sie durch eine Berufsunfähigkeitsversicherung eine zusätzliche Rente beziehen.

Zum Thema Rentenversicherung: Da nicht mehr automatisch die gesetzlichen Rentenbeiträge einbehalten werden, sollten Sie die freiwillige Einzahlung in die Rentenkasse oder andere private Absicherungen prüfen.

## 4

### Welche Pflichtbeiträge müssen Sie ggf. zahlen?

Für Unternehmen, die Mitarbeiter beschäftigen, besteht Zwangsmitgliedschaft bei der zuständigen Berufsgenossenschaft. Die Berufsgenossenschaften sind Träger der gesetzlichen Unfallversicherung. Zu ihren Aufgaben gehört darüber hinaus, betriebliche Unfälle so gut wie möglich zu verhüten. Sie erlassen zu diesem Zweck Vorschriften. Die Einhaltung dieser Vorschriften wird auch überprüft. Sie müssen sich bei der für Sie fachlich zuständigen Berufsgenossenschaft anmelden. In manchen Branchen gilt die gesetzliche Pflichtversicherung in der Berufsgenossenschaft auch für die Unternehmerin bzw. den Unternehmer. Evtl. fallen auch Verbands- und Innungsbeiträge, Beiträge zur Handwerkskammer oder Industrie- und Handelskammer an. Durch Ihre Gewerbeanmeldung wird Ihr Unternehmen automatisch Mitglied in der Industrie- und Handelskammer oder der Handwerkskammer. Und es besteht Beitragspflicht.

Die Ermittlung des genauen Kapitalbedarfs ist die Grundlage für die optimale Finanzierung Ihres Vorhabens. Trennen Sie kurz- und langfristigen Kapitalbedarf.

## 1 Welchen langfristigen Kapitalbedarf haben Sie?

Dazu gehören alle Sachinvestitionen, die zur Gründung eines Unternehmens notwendig sind, z. B.:

- Grundstücke und Gebäude
- Renovierungskosten
- Maschinen, Kraftfahrzeuge
- Büroeinrichtung
- Erstausrüstung von Waren- und Materiallager

Anzugeben sind i. d. R. nur die Nettobeträge, wenn Sie die gezahlte Mehrwertsteuer zurückfordern oder verrechnen können. Beachten Sie auch die notwendigen Folgeinvestitionen, die z. B. im ersten Geschäftsjahr anfallen, und planen Sie notwendige Nebenkosten (Notargebühren, Grunderwerbsteuer etc.) mit ein. Überlegen Sie, ob die geplanten Investitionen ausreichend sind und mit realistischen Werten angesetzt sind; eine spätere Nachfinanzierung ist problematisch. Es sollte aber auch über Einsparmöglichkeiten nachgedacht werden.

## 2 Können Sie Einsparungen beim Investitionsvolumen realisieren?

Durch geringere Investitionen werden die Folgekosten gesenkt und somit der Unternehmenserfolg erleichtert. Eventuell können Investitionen verschoben werden (auch für Existenzfestigungen kann man Fördermittel beantragen) oder die Anschaffungskosten durch den Kauf gebrauchter Maschinen gesenkt werden. Jedoch sollten diese Einsparungen nie zur Beeinträchtigung Ihres Konzepts führen.

## 3 Welcher kurzfristige Kapitalbedarf wird erwartet?

Der kurzfristige Kapitalbedarf wird mithilfe einer Liquiditätsplanung ermittelt. Im so genannten Betriebsmittelbedarf spiegeln sich Außenstände aufgrund erbrachter, aber noch nicht bezahlter Leistungen an Kunden, Anlaufkosten und noch nicht durch Gewinne gedeckter Entnahmen, saisonaler Schwankungen im Warenlager und vieles mehr wider.

## 4 Wie soll die Finanzierung erfolgen?

Grundsätzlich sollten langfristige Investitionen auch langfristig finanziert werden. Während bei bestehenden Unternehmen die Kreditlaufzeit der Nutzungsdauer der finanzierten Gegenstände entsprechen sollte, kann bei Existenzgründungen eine längere Finanzierungslaufzeit, z. B. durch öffentliche Förderprogramme, zur Schonung der Liquidität sinnvoll sein. Nach Etablierung Ihres Unternehmens sollten dann aber nach Möglichkeit Reserven für Ersatzinvestitionen gebildet werden.

Die Finanzierung des kurzfristigen Kapitalbedarfs kann sehr unterschiedlich sein, dies hängt von der Stärke der Schwankungen im Bedarf ab. Die zunächst einfachste Form der Betriebsmittelfinanzierung ist der Kontokorrentkredit, der in seiner Handhabung sehr variabel ist. Bei der Ermittlung der Höhe dieses Kreditrahmens sollte neben dem Ergebnis der Finanzplanung auch eine entsprechende Reserve eingeplant werden. Dies ist möglich, da dieser Kredit i. d. R. nur bei Inanspruchnahme zu Zinskosten führt.

Eine Betriebsmittelfinanzierung kann auch durch zinsgünstige Förderprogramme von Bund und Ländern gefördert werden.

## 5 Inwieweit können Sie zur Finanzierung Ihres Kapitalbedarfs auf Eigenmittel zurückgreifen?

Berücksichtigen Sie bei Ihren Planungen auch den Einsatz von Eigenkapital. Für ein Finanzierungsgespräch bei Ihrer Hausbank ist eine separate Vermögensaufstellung wichtig, die neben dem Vermögen auch die bestehenden Kreditverpflichtungen und die Höhe der zu zahlenden Raten enthält.

Zu Eigenmitteln zählen:

- Barschaften, Sparverträge, Lebensversicherungen, Aktienpakete, Fondsanteile
- Sachmittel, die in das Unternehmen eingebracht werden
- Beleihbare Immobilien
- Langfristige Verwandtendarlehen

Diese Planzahlen sind das Herz Ihres Konzepts. Sie sind Grundlage für die Entscheidung, ob und ggf. wie Sie Ihr Vorhaben beginnen werden. Sie helfen, den späteren Unternehmenserfolg einzuschätzen. Zur Erstellung dieser Planung ist ein Berechnungsschema als Anlage beigefügt.

## 1

### Haben Sie alle Risiken beachtet? Wie realistisch ist Ihre Planung?

Insbesondere bei der Umsatzerwartung, aber auch bei den Kosten sollten alle möglichen Einflüsse (z. B. Veränderungen in der Kundenstruktur, Konkurrenzverhalten, Kosten des Wareneinkaufs) bedacht werden.

## 2

### Wie sieht Ihre Planung für die nächsten 3 Jahre im günstigsten und im ungünstigsten Fall aus?

Für Ihre eigene Planung empfiehlt es sich, verschiedene Szenarien durchzurechnen und z. B. neben dem wahrscheinlichen Geschäftsverlauf auch den ungünstigsten Verlauf zu planen. Die Gewinnschwellenrechnung dient dazu, Ihren Mindestumsatz zu ermitteln, der zur Deckung Ihrer fixen, also unabhängigen Kosten dient.

## 3

### Haben Sie Ihre eigenen Gehaltsvorstellungen zuzüglich Sozialabgaben in die Planung eingerechnet?

Zu beachten sind Ihre persönlichen Kosten (Lebenshaltung). Je nach Rechtsform ist ein Geschäftsführergehalt (GmbH) im Personalaufwand zu berücksichtigen oder ein entsprechend hoher Gewinn/hohes vorl. Ergebnis notwendig, der/das z. B. bei einer Einzelfirma für Entnahmen zum Lebensunterhalt zur Verfügung steht. Berücksichtigen Sie bei der Betrachtung des erwarteten Gewinns, dass Sie nun auch den bisher gezahlten Arbeitgeberanteil zu den Sozialversicherungen selbst tragen müssen. Daher müssen Sie, um sich nicht zu verschlechtern, Ihr bisheriges Bruttogehalt zzgl. ca. 25 % als Gewinn erwirtschaften. Darüber hinaus sollte ein angemessener Betrag erwirtschaftet werden, der als „Unternehmerlohn“ u. a. Ihre Risikobereitschaft bewertet und als Reserve und Risikopuffer dem Unternehmen zur Verfügung stehen kann.

## 4

### Eignet sich Ihre Planung für eine Stärken-Schwächen-Analyse?

Werden Sie in Ihrem Unternehmen oder Geschäft verschiedene Sparten oder Produktgruppen haben, empfiehlt sich eine getrennte Betrachtung; zumindest sollte der jeweilige Rohertrag (Zwischensaldo 1) gesondert ermittelt werden. So können Sie beurteilen, wo der Schwerpunkt und somit die Chancen und Risiken Ihres Vorhabens liegen.

Dadurch können Sie z. B. einschätzen, ob ein Umsatzrückgang im Bereich Produkt A durch den Bereich Produkt B aufgefangen werden kann.

Nutzen Sie diese Planung auch zur regelmäßigen Kontrolle Ihrer späteren Unternehmensaktivitäten. So können Sie leicht Abweichungen zwischen der Planung und Ihren betriebswirtschaftlichen Auswertungen feststellen und beurteilen. Dies ist Voraussetzung für einen weiteren erfolgreichen Geschäftsverlauf.

# 11

Während der Umsatz- und Ergebnisplan starr auf ein Geschäftsjahr bezogen ist, ergeben sich unterjährig ganz andere Zahlungs- und Finanzströme, die die Liquidität beeinflussen. Die Aufrechterhaltung der Liquidität ist entscheidend für den Unternehmensverlauf, da Zahlungsschwierigkeiten die unternehmerischen Möglichkeiten begrenzen und zum Konkurs führen können.

## 1

### Haben Sie alle Schwankungen und Zuwächse berücksichtigt?

Planen Sie mit der vorliegenden Tabelle Ihre tatsächlichen monatlichen Einnahmen und Ausgaben. Berücksichtigen Sie die Anlaufphase, den Materialeinkauf/ halbfertige Arbeiten, Kunden zu gewährende Zahlungsziele etc. Die Planung sollte Ihre Erwartungen bez. saisonaler Schwankungen und ein angemessenes Wachstum des Unternehmens berücksichtigen. Achten Sie auf besondere Zahlungen und Zahlungstermine (z. B. Steuertermine der MwSt.).

## 2

### Wollen Sie Ihre Planung als zukünftiges Kontrollinstrument für einen Soll-Ist-Vergleich verwenden?

Wie die Umsatz- und Ergebnisplanung kann auch die Liquiditätsplanung der späteren Kontrolle Ihres Unternehmens dienen. Da hier aber die Planung mit dem tatsächlichen Saldo Ihres Geschäftskontos bzw. Ihrer Kasse verglichen wird, ist die Kontrolle einfacher und schneller.

## 3

### Mit welchen Maßnahmen können Sie eventuell auftretenden Liquiditätsengpässen begegnen?

Erkennt man Abweichungen oder droht sogar Illiquidität, müssen Gegenmaßnahmen getroffen werden. Oft kann Liquidität schon durch schnellere Rechnungsstellung, Gewährung von Skonti etc. oder Nutzung von längeren Zahlungszielen der Lieferanten gewonnen werden.

### Alle Beträge in DM bzw. €

|  | Monat 1 | Monat 2 | Monat 3 |
|--|---------|---------|---------|
| <b>1. Einzahlungen</b>                         |         |         |         |
| 1.1 Umsatz (inkl. MwSt.)                       |         |         |         |
| 1.2 Sonst. Einzahlungen                        |         |         |         |
| 1.3 Summe Liquiditätszugang                    |         |         |         |
| <b>2. Auszahlungen</b>                         |         |         |         |
| 2.1 Anlageinvestitionen                        |         |         |         |
| 2.2 Personal                                   |         |         |         |
| 2.3 Material/Waren                             |         |         |         |
| 2.4 Betriebsausgaben                           |         |         |         |
| 2.5 Kredittilgung                              |         |         |         |
| 2.6 Zinsen                                     |         |         |         |
| 2.7 MwSt.                                      |         |         |         |
| 2.8 Steuern                                    |         |         |         |
| 2.9 Privatentnahmen                            |         |         |         |
| 2.10 Sonstige Auszahlungen                     |         |         |         |
| 2.11 Summe Liquiditätsabgang                   |         |         |         |
| <b>3. Liquiditätssaldo</b><br>(1.3 minus 2.11) |         |         |         |
| <b>4. Liquiditätssaldo</b><br>(kumuliert)      |         |         |         |
| <b>5. Kapitalbedarf</b>                        |         |         |         |
| <b>6. Kapitalbedarf</b><br>(kumuliert)         |         |         |         |
| <b>7. Finanzierung</b>                         |         |         |         |
| 7.1 Eigenkapital                               |         |         |         |
| 7.2 Fremdfinanzierung                          |         |         |         |

## Geschäftsjahr 1

|  | Monat 4 | Monat 5 | Monat 6 | Monat 7 | Monat 8 | Monat 9 | Monat 10 | Monat 11 | Monat 12 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|  |         |         |         |         |         |         |          |          |          |

# 12

## 1

### Fehler, die Sie bei der Finanzierung vermeiden sollten

- Zu hohe Fixkostenbelastung
- Bei der Betriebsübernahme: zu hoher Übernahmepreis
- Unterschätzung des Betriebsmittelbedarfs
- Hohe Personal- und Personalnebenkosten
- Diskrepanz zwischen Umsatzentwicklung und Personalkostensteigerung
- Überschreitung des Finanzbudgets durch nicht eingeplante zusätzliche Investitionen
- Wettbewerbsbedingte Preise, die unter den Kosten liegen
- Zu hohe Abhängigkeit von Kunden (ein Großkunde) und Lieferanten
- Vernachlässigung des Rechnungswesens
- Zu schmale Eigenkapitalbasis
- Chronische Mittelknappheit, die zu ständiger Kreditüberziehung führt
- Herausgabe letzter Kreditsicherheiten, die dann zur Finanzierung des Umsatzwachstums fehlen
- Hausbank verweigert Anschlusskredite zur Ausweitung der Umsatztätigkeit, weil z. B. nicht rechtzeitig mit der Bank verhandelt wurde
- Überschätzung der Zahlungsmoral von Kunden mit der Folge hoher ungeplanter Außenstände
- Öffentliche Finanzierungshilfen nicht beantragt bzw. Kombinationsmöglichkeiten nicht ausgeschöpft
- Verwendung kurzfristiger Kredite (Kontokorrentkredite) für die Finanzierung langfristiger Investitionen

## 2

### Tipps für das Bankgespräch

- Machen Sie einen Termin mit dem zuständigen Sachbearbeiter für Firmenkundenbetreuung, Existenzgründung oder öffentliche Förderprogramme.
- Prüfen Sie, welche Unterlagen für das Gespräch notwendig sind.
- Bereiten Sie sich gut auf das Gespräch vor. Erstellen Sie ein ausgereiftes Konzept, einen Investitions- und Rentabilitätsplan sowie einen Personalplan.
- Überzeugen Sie Ihre Beraterin / Ihren Berater bei der Bank von Ihrem Geschäftskonzept. Gehen Sie darauf ein, warum Sie diese Investitionen benötigen. Begründen Sie, welches Umsatz- und Erfolgspotenzial die Investition schafft und wie Sie sich von den Mitbewerbern abheben.
- Treten Sie selbstsicher und beharrlich auf. Erwecken Sie nicht den Eindruck eines „armen“, unsicheren Bittstellers. Stehen sie voll hinter Ihrem Konzept, nur so können Sie Ihre Bank für das Projekt gewinnen. Sammeln Sie deshalb genügend Informationen und gewährleisten Sie auch für die Zukunft eine gute Zusammenarbeit mit Ihrer Bank.
- Behalten Sie das Ziel des Gesprächs im Auge:  
Überzeugen Sie Ihre Bank von Ihrem Projekt.
- Suchen Sie nach günstigen Finanzierungsmöglichkeiten:
  - a) Öffentliche Fördermittel
  - b) Bankdarlehen
- Bevor es zu einem Bankgespräch kommt, informieren Sie sich über die Förderprogramme. Klären Sie ab, welche Fördermittel für Ihre Investition zutreffen.
- Vereinbaren Sie Termine mit mehreren Banken, da nicht alle Banken Ihrem Projekt zustimmen werden.
- Bei Ablehnung des Darlehens ist unbedingt nach den Gründen zu fragen. Prüfen und nutzen Sie diese Informationen und ändern Sie entsprechend Ihr Konzept.

## 3

### Layout

- Die Unterlagen sind vollständig, aber nicht umfangreicher als notwendig
- Alle Seiten sind fortlaufend nummeriert
- Alle Tabellen der 3-Jahres-Planung sind komplett (Personalplanung, Liquiditätsplanung, Rentabilitätsvorschau)
- Bestechen Sie durch Klarheit und Sachlichkeit
- Formulieren Sie Ihren Geschäftsplan so, dass er auch für technische Laien verständlich ist
- Erstellen Sie ein Dokument, das wie aus einem Guss wirkt
- Testen Sie Ihren Entwurf immer wieder
- Überarbeiten Sie Ihren Geschäftsplan so oft wie nötig

| Alle Beträge in DM bzw. € und ohne MwSt.            | Geschäftsjahr 1 | Geschäftsjahr 2 | Geschäftsjahr 3 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1. Nettoumsatz                                      |                 |                 |                 |
| 2. Wareneinsatz                                     |                 |                 |                 |
| 3. Rohertrag/Rohgewinn (1. minus 2.)                |                 |                 |                 |
| 4. Sonstige betriebliche Erträge                    |                 |                 |                 |
| 5. Aufwendungen                                     |                 |                 |                 |
| 5.1 Personalkosten inkl. Arbeitgeberanteil          |                 |                 |                 |
| 5.2 Miete/Pacht                                     |                 |                 |                 |
| 5.3 Courtage  |                 |                 |                 |
| 5.4 Kautions Mieträume                              |                 |                 |                 |
| 5.5 Heizung, Strom, Wasser, Gas                     |                 |                 |                 |
| 5.6 Werbung   |                 |                 |                 |
| 5.7 Kraftfahrzeugkosten                             |                 |                 |                 |
| 5.8 Reisekosten                                     |                 |                 |                 |
| 5.9 Telefon, Fax, Internet                          |                 |                 |                 |
| 5.10 Büromaterial                                   |                 |                 |                 |
| 5.11 Verpackung                                     |                 |                 |                 |
| 5.12 Reparatur/Instandhaltung                       |                 |                 |                 |
| 5.13 Versicherungen                                 |                 |                 |                 |
| 5.14 Beiträge                                       |                 |                 |                 |
| 5.15 Leasing  |                 |                 |                 |
| 5.16 Buchführungskosten, Beratung                   |                 |                 |                 |
| 5.17 Sonstige Ausgaben                              |                 |                 |                 |
| 5.18 Zinsen   |                 |                 |                 |
| 5.19 Sonstige Aufwendungen                          |                 |                 |                 |
| 5.20 Steuern  |                 |                 |                 |
| 5.21 Summe Aufwendungen                             |                 |                 |                 |
| 6. Cashflow (3. plus 4. minus 5.21)                 |                 |                 |                 |
| 7. Abschreibungen                                   |                 |                 |                 |
| 8. Steuern auf Einkommen und Erträge                |                 |                 |                 |
| 9. Jahresüberschuss/-defizit (6. minus 7. minus 8.) |                 |                 |                 |

- |          |                                       |   |
|----------|---------------------------------------|---|
| <b>A</b> | ■ Absatzmöglichkeiten                 | 5.4   |
| <b>B</b> | ■ Bankgespräch                        | 12.2  |
|          | ■ Beratung                            | 2.5; 3.1; 7.6; 8.1                          |
|          | ■ Berufsgenossenschaften              | 8.4   |
|          | ■ Branchenerfahrung                   | 2.3; 3.3                                    |
|          | ■ Branchensituation                   | 5.3   |
|          | ■ Betriebsmittel                      | 9.3; 9.4; 12.1                              |
|          | ■ Betriebsorganisation                | 7   |
|          | ■ Betriebsübernahme                   | 3.3; 3.4; 7.7; 12.1                         |
| <b>E</b> | ■ Eigenmittel                         | 3.2; 9.5; 12.1                              |
|          | ■ Einkauf                             | 4.5   |
|          | ■ Entwicklungskosten                  | 4.4   |
|          | ■ Ergebnisplanung                     | 4.4; 6.3; 10                                |
| <b>F</b> | ■ Finanzierungsfehler                 | 12.1  |
|          | ■ Franchising                         | 3.6; 5.7                                    |
|          | ■ Führungs- und Organisationsstruktur | 7.1   |
| <b>G</b> | ■ Gemeinsame Gründung                 | 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 3.1; 3.2; 7.4; 7.7 |
|          | ■ Gründungsidee                       | 1.1; 4.1; 4.2; 4.3                          |
| <b>H</b> | ■ Herstellungskosten                  | 4.4   |
| <b>I</b> | ■ Investitionen                       | 1.5; 3.4; 9.1; 9.2; 9.4; 12.1; 12.2         |
|          | ■ Investitionsplanung                 | 9   |
| <b>K</b> | ■ Kapitalbedarf                       | 1.5; 9; 9.1; 9.2; 9.4; 9.5                  |
| <b>L</b> | ■ Lieferanten                         | 4.5; 12.1                                   |
|          | ■ Liquiditätsplanung                  | 9.3; 11; 11.2; 11.3                         |
| <b>M</b> | ■ Marketing                           | 6   |
|          | ■ Marktanalyse                        | 1.3; 5.2                                    |
|          | ■ Markteintrittsstrategie             | 5.7; 6.1; 6.2                               |
|          | ■ Musterverträge                      | 7.8   |
| <b>O</b> | ■ Öffentlichkeitsarbeit               | 6.6   |
| <b>P</b> | ■ Personal                            | 3.5; 6.2; 7; 7.8                            |
|          | ■ Personalbedarfsplanung              | 7.2; 7.3; 12.2                              |
|          | ■ Personaleinsatzplanung              | 7.3   |
|          | ■ Personalkosten                      | 7.4; 7.5; 7.6; 12.1                         |
|          | ■ Preiskalkulation                    | 4.4; 6.3                                    |
| <b>Q</b> | ■ Qualifikationen                     | 2.2; 2.3; 2.4; 3.3                          |
|          | ■ Qualitätsmanagementsystem           | 4.3; 7.9                                    |
| <b>S</b> | ■ Stärken-/ Schwächenanalyse          | 1.4; 5.6; 10.4                              |
|          | ■ Standort                            | 5.5; 5.8                                    |
|          | ■ Steuern                             | 8   |
| <b>U</b> | ■ Umsatzplanung                       | 4.4; 6.3; 10                                |
|          | ■ Unternehmensform                    | 3.2; 3.7; 7.8; 10.3                         |
| <b>V</b> | ■ Versicherungen                      | 8; 8.2; 8.3; 10.3                           |
|          | ■ Verpflichtungen, vertragliche       | 3.5   |
|          | ■ Vorschriften, gesetzliche           | 7.10  |
| <b>W</b> | ■ Werbung                             | 6.4; 6.5                                    |
|          | ■ Wettbewerb                          | 1.3; 1.4; 3.6; 5; 5.6; 5.7; 5.8             |
| <b>Z</b> | ■ Zielgruppen                         | 5.1   |
|          | ■ Zukunftsaussichten                  | 4.3   |



|                           |  |
|---------------------------|--|
| Herausgeber               | <p>Gesellschaft für Wirtschaftsförderung<br/>Nordrhein-Westfalen mbH (GfW)<br/>Kavalleriestraße 8-10<br/>40213 Düsseldorf<br/>Telefon 02 11/130 00-0<br/>Telefax 02 11/130 00-154<br/>E-Mail: <a href="mailto:gfw@gfw-nrw.de">gfw@gfw-nrw.de</a><br/>Internet: <a href="http://www.gfw-nrw.de">http://www.gfw-nrw.de</a></p> <p>Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand,<br/>Energie und Verkehr<br/>des Landes Nordrhein-Westfalen<br/>Haroldstraße 4<br/>40213 Düsseldorf<br/>Telefon 02 11/837-02<br/>Telefax 02 11/837-22 00<br/>E-Mail: <a href="mailto:poststelle@mwmev.nrw.de">poststelle@mwmev.nrw.de</a><br/>Internet: <a href="http://www.mwmev.nrw.de">http://www.mwmev.nrw.de</a></p> |
| Verantwortlich            | <p>Petra Wassner<br/>Leiterin Standortmarketing/Öffentlichkeitsarbeit,<br/>GfW</p>   |
| Konzept                   | <p>Das Unternehmenskonzept wurde im Auftrag der<br/>GfW vom Bergischen Gründungsnetzwerk erstellt.<br/>Technologiezentrum Wuppertal W-tec GmbH</p>   |
| Redaktionelle Bearbeitung | <p>Bernhard Groß, Annette Peis</p>   |
| Ansprechpartnerin         | <p>Eva Schmitz, GfW<br/>Telefon 02 11/130 00-117</p>   |
|                           | <p>Stand: Dezember 2000</p>  |
| Gestaltung und Fotografie | <p>H. P. Hoffmann</p>  |