

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich: Informatik und Kommunikationssysteme

Bachelorarbeit

zum Thema

„Leitfaden zur Gründung einer Firma“
„Guide for Business Foundations“

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Bachelor of Engineering (B. Eng.)

erarbeitet von:

Mathias Wolff (Matr.-Nr. 21972)

geboren am 24. Oktober 1983 in Krefeld

Studiengang: Technische Redaktion und E-Learning-Systeme

Vertiefung: E-Learning-Systeme

begutachtet von: Herrn Prof. Dr.-Ing. Karsten Hartmann
Frau Prof. Dr.-Ing. Monika Trundt

Merseburg, den 22. September 2016

Selbstständigkeitserklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Ausarbeitung eigenständig angefertigt habe. Es wurden keine anderen Hilfsmittel und Quellen verwendet, als angegeben. Dies gilt insbesondere für Informationen aus dem Internet. Diese wurden, sofern verwendet, kenntlich gemacht. Der Speicherung meiner Ausarbeitung zum Zweck der Plagiatsprüfung wird hiermit zugestimmt.

Merseburg, den 22. September

Unterschrift:

(Mathias Wolff)

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Kapitel 1 Gründungsvorhaben.....	3
1.1 Rechtliches und Voraussetzungen	3
1.2 Pro- und Kontra-Aspekte	5
1.3 Geschäftsidee.....	5
1.4 Einzel- und Teamgründer	7
1.5 Zielgruppen	9
1.5.1 Zielgruppe – Kunden	9
1.5.2 Zielgruppe – Konkurrenz.....	11
1.6 Systematische Existenzgründung	12
1.7 Existenzgründungsberatung	12
Kapitel 2 Gründungsmöglichkeiten	15
2.1 Standortwahl und Bewertungsmatrix	15
2.2 Gründungsmöglichkeiten	16
2.2.1 Grundlagen.....	16
2.2.1.1 Neben- und Vollerwerbsgründung	16
2.2.1.2 Gründung aus der Arbeitslosigkeit	17
2.2.2 Gründungsarten	18
2.2.2.1 Neugründung, Startup, Lean-Startup.....	18
2.2.2.2 Übernahme und Unternehmenskauf	19
2.2.2.3 Tätige Beteiligung	20
2.2.2.4 Franchising.....	20
2.3 Rechtsformen.....	21
2.3.1 Handelsgesetzbuch	21
2.3.2 Wahl der passenden Rechtsform.....	23
2.3.3 Einzelunternehmen.....	24
2.3.4 Gesellschaften.....	26
2.3.4.1 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)	27
2.3.4.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG)	28
2.3.4.3 Partnerschaftsgesellschaft (PartG)	29
2.3.4.4 Kommanditgesellschaft (KG)	29
2.3.4.5 Stille Gesellschaft.....	30
2.3.4.6 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	30
2.3.4.7 Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) - UG (haftungsbeschränkt)	33
2.3.5 Betriebliches Rechnungswesen	33
2.3.5.1 Finanzbuchhaltung und Buchhaltungspflicht.....	33
2.3.5.2 Kosten- und Erlösrechnung.....	40
2.3.5.3 Planungsrechnung	41

2.4 Das betriebliche Personalwesen	41
2.4.1 Arbeitsrechtliche Bestimmungen	41
2.4.2 Personalbedarfsplanung	42
2.4.3 Personalrekrutierung	44
2.4.4 Personaleinstellung.....	45
2.4.5 Personalverwaltung und Mitarbeiterabrechnung.....	47
2.4.6 Personalführung.....	49
2.5 Marketing.....	50
2.5.1 Marktforschung und Marktanalyse	51
2.5.1.1 Zielgruppen und Kaufverhalten (Kunden).....	52
2.5.1.2 Markt und Wettbewerb (Konkurrenz)	54
2.5.1.3 Ressourcen und Erfolgspotenzial.....	56
2.5.2 Marketingstrategien	56
2.5.2.1 Marktsegmentierungsstrategien	57
2.5.2.2 Wettbewerbsstrategien.....	57
2.5.2.3 Strategien der Marktdurchdringung und der Marktentwicklung.....	58
2.5.3 Marketingpolitische Instrumente	59
2.5.3.1 Die Produktpolitik.....	59
2.5.3.2 Die Preispolitik.....	60
2.5.3.3 Die Vertriebspolitik.....	61
2.6 Steuern	62
2.6.1 Die Einkommensteuer.....	63
2.6.2 Die Körperschaftssteuer	63
2.6.3 Die Umsatzsteuer.....	63
2.6.4 Die Gewerbesteuer	64
2.7 Versicherungen	65
Kapitel 3 Planung der Finanzen	67
3.1 Umsatzplanung	67
3.2 Investitionsplanung.....	68
3.3 Kostenplanung	69
3.4 Kapitalbedarfsplanung.....	70
3.5 Erfolgsplanung	71
3.6 Rentabilitätsvorschau	72
3.7 Liquiditätsplanung	73
3.8 Die Gewinnschwelle.....	75
Kapitel 4 Planung der Finanzierung	77
4.1 Gründungsfinanzierung	77
4.1.1 Finanzierungsbedarf	77
4.1.2 Finanzierungsstruktur und Mittelherkunft	78
4.1.2.1 Eigenfinanzierung	78
4.1.2.2 Fremdfinanzierung	80

4.1.2.3 Mezzanine-Finanzierung.....	80
4.1.2.4 Crowdfunding.....	81
4.1.3 Finanzierungsregeln.....	81
4.1.4 Finanzierungsplan.....	82
4.1.5 Bankengespräch.....	82
4.1.6 Kapitaldienst.....	84
4.2 Förderprogramme.....	85
Kapitel 5 Der Businessplan.....	87
Kapitel 6 Anmeldeformalitäten.....	89
6.1 Gewerbebeanmeldung.....	89
6.2 Handelsregistereintrag.....	89
6.3 Anmeldung zum Finanzamt.....	90
6.4 Die Anmeldung zur Agentur für Arbeit.....	91
6.5 Die Anmeldung zur gesetzlichen Sozialversicherung.....	91
6.6 Die Anmeldung zu den Kammern.....	91
Fazit und Ausblick.....	93
Literaturverzeichnis.....	95
Abbildungsverzeichnis.....	99

Einleitung

Der Weg in die Selbstständigkeit und die Gründung einer Firma ist ein komplexes Vorhaben. Es gilt in kürzester Zeit weitreichende Entscheidungen über die gesamte Firmenlaufbahn zu treffen und alle wichtigen Gesetze zu kennen. Vermeintlich weniger wichtige Entscheidungen können über den finanziellen Ruin entscheiden.

An dieser Stelle kann eine konsistente Orientierungsmöglichkeit viel Sicherheit geben und eine Entscheidungshilfe für den Existenzgründer darstellen. So erspart sich der Gründer die Durcharbeit vieler Gesetzesbücher und die amtliche Sprache, da diese simplifiziert wird und er sich genauer mit der angestrebten Geschäftsidee auseinandersetzen kann. Weiterhin wird er auf wichtige Hürden hingewiesen und die Möglichkeit eine erfolgreiche Selbstständigkeit aufzubauen wird erheblich verbessert. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird ein Leitfaden entwickelt, der das benötigte Wissen aufbereitet, zusammenfasst und die komplexe Gründungsthematik strukturiert darstellt. Die Ausarbeitung entspricht dem Vorgehen zur Erhebung einer Wissensbasis für E-Learning-Systeme, in der Wissen und Informationen in Paketen gebündelt werden können, um es zu strukturieren. Dieses Vorgehen kann komplexe Themen in kleinste Wissensbausteine zerlegen, um es für den Leser verständlicher zu machen.

Thematisch beginnt diese Arbeit bei den rechtlichen und persönlichen Voraussetzungen für eine Existenzgründung und klärt über häufige Beweggründe zu einer Selbstständigkeit auf. Es werden die verschiedenen Möglichkeiten, wie freiberufliche und gewerbliche Tätigkeiten, behandelt und auch die nötigen Qualifikationen. Diese stellen ein wichtiges Kriterium für die positive Entscheidung zu einer Selbstständigkeit dar. Bei einer Existenzgründung müssen die nötigen Kompetenzen vorliegen oder durch weitere Personen (Partner, Berater o.ä.) ergänzt werden. Hierfür werden Verfahren vorgestellt welche die Kompetenzen bewerten, um eine möglichst passende Kompetenz- und Personenkonstellation für die Gründung zusammenzustellen. Zudem wird ein systematisches Vorgehen für die Gründung aufgezeigt, durch welches das Vorhaben erheblich vereinfacht wird.

In den folgenden Kapiteln geht es um die Entscheidung zu der passenden Rechtsform für den Gründer. Es gibt eine Vielzahl von rechtlichen Rahmen für verschiedenste Geschäftsideen, ob nun für Einzelkaufleute oder Gesellschaften. Jede Rechtsform unterliegt bestimmte Gesetzen, Steuern und Rechten und hat ihre eigenen Freiheiten. Es kann eine Herausforderung für einen Gründer darstellen, sich mit dieser Thematik zu befassen. Auf Grund dessen wird jede Rechtsform in dieser Arbeit aufgeschlüsselt und gegliedert, um den Existenzgründer zu entlasten.

Für eine Gründung müssen oftmals große finanzielle Summen aufgebracht werden, um alle anfallende Kosten für Einlagen, Material, Personal sowie das Privatleben des Gründers zu finanzieren. Da eine Neugründung in den ersten Jahren oftmals keine oder wenige Gewinne ausschüttet muss diese Phase überbrückt werden. Dafür werden im Weiteren Planungsrechnungen, Finanzierungsmöglichkeiten und ein Businessplan betrachtet und erklärt, mit denen Kreditgeber und Förderer schlussendlich überzeugt werden können. Zuletzt wird die tatsächliche Durchführung des Vorhabens erläutert und alle wichtigen Schritte aufgezeigt.

Kapitel 1 Gründungsvorhaben

Im ersten Kapitel dieser Arbeit wird das Vorhaben der Existenzgründung beleuchtet und vorbereitet. Dabei werden die rechtlichen und persönlichen Voraussetzungen aufgezeigt, die der Existenzgründer im Vorfeld erfüllen muss. Außerdem werden die Unterscheidungen zwischen gewerblicher und freiberuflicher Selbstständigkeit unter dem Gesichtspunkt des Einkommensteuergesetzes, welches beide trennt, beleuchtet. Vertiefende Einblicke zu den einzelnen Rechtsformen bietet Kapitel 2.3 „Rechtsformen“.

Weiter werden die Vorteile und Risiken welche mit der Selbstständigkeit verbunden sind angesprochen, sowie die Verantwortung die der Existenzgründer damit übernimmt.

Jede Existenzgründung begründet sich auf einer Geschäftsidee, die auf dem Markt umgesetzt werden soll. Hier wird erklärt, welche Möglichkeiten bestehen eine Geschäftsidee zu finden und ob diese erfolgreich umsetzbar ist. Naheliegend ist auch die Überlegung hinsichtlich der möglichen Kunden und Konkurrenz, als Vorbereitung zur späteren detaillierten Betrachtung durch die Markt- und Wettbewerbsanalyse im Kapitel 2.5.1.1 „Zielgruppen und Kaufverhalten“ und Kapitel 2.5.1.2 „Markt und Wettbewerb“.

Nachdem der Existenzgründer seine Ziele festgelegt hat, seine Kunden sowie auch Konkurrenten kennt, wird eine Struktur zur traditionellen Startup-Gründung aufgezeigt bei der der Gründer kompetente Beratung für sein Vorhaben findet.

(Pott und Pott 2015, S. 48–51)

1.1 Rechtliches und Voraussetzungen

Laut dem deutschen Grundgesetzbuch (GG) Art. 12 Abs. 1 darf jeder Bürger seinen Beruf, Arbeitsplatz und seine Ausbildung frei wählen. Dies gilt ebenso für die Unternehmensgründung und die Selbstständigkeit.

Es wird Branchen- und Fachwissen erlangt, um eine Geschäftsidee mit Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln. Dadurch ist es möglich, sich von der Konkurrenz abzusetzen und sich auf dem Markt gegen diese zu behaupten. Es werden Ressourcen sowie wesentliche persönliche Eigenschaften wie zum Beispiel physische und psychische Gesundheit benötigt, um das Produkt oder die Dienstleistung bereitzustellen.

Die erforderliche Expertise erlangt der angehende Selbstständige durch eine Ausbildung, ein Studium oder durch längerfristige Erfahrungen in der angestrebten Branche. Ebenso sind kaufmännische Kenntnisse, sowie Fachkenntnisse eine Voraussetzung. Diese Kenntnisse sind Voraussetzung für die Entwicklung einer realistischen und innovativen Geschäftsidee.

Zu den wesentlichen persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten gehören ein analytisches Verständnis von Situationen, starke Sozialkompetenzen, eine Kunden- und Marktorientierung, Flexibilität und Risikobereitschaft. Als Selbstständiger sollte man organisieren können, Mut zu schnellen Entscheidungen besitzen und Kommunikationsbereitschaft zeigen. Da es keine anweisende Instanz gibt, ist eine strikte Arbeitsorganisation und ein konsequentes Zeit- und Ressourcenmanagement unabdingbar.

Um die entstandene Geschäftsidee zu realisieren, werden materielle sowie immaterielle Ressourcen benötigt. Unter materiellen Ressourcen werden Gebäude, Ausstattung, Fahrzeuge und jeder andere greifbare Rohstoff verstanden, um ein Produkt oder eine Dienstleistung bereitzustellen. Zu den immateriellen Ressourcen zählen Lizenzen, Patente und Kundenlisten. Die Beschaffung dieser Ressourcen benötigt wiederum Geldmittel. Die Organisation und bedachte Verwertung von Ressourcen ist daher eine der Hauptaufgaben eines selbstständigen Unternehmers.

Selbstständige werden laut § 18 Abs. 1 Nr. 1 Einkommensteuer Gesetz (EStG) in freiberuflich und gewerblich unterschieden. Die Einkommenssteuer ist eine Gemeinschaftssteuer und wird auf das Gehalt jeder natürlichen Person erhoben. Gewerbe betreibende Selbstständige zahlen zusätzlich Gewerbesteuer und sind verpflichtet in der Handwerkskammer oder der Industrie- und Handelskammer gemeldet zu sein und jährlich Beiträge zu zahlen. Ebenso wird eine doppelte Buchführung sowie eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) verlangt. Kleinere Unternehmen müssen nur eine Einkommensüberschussrechnung (EÜR) ausweisen (siehe Kapitel 2.3.5.1 „Finanzbuchhaltung und Buchhaltungspflicht“ **Doppelte Buchführung, Einkommensüberschussrechnung und Gewinn- und Verlustrechnung**).

Als freiberuflicher Selbstständiger wird nur eine Einkommenssteuer gezahlt und eine Einkommensüberschussrechnung erstellt. So ist es ratsam, wenn möglich, den Status eines Freiberuflers zu erhalten.

Als Freiberufler gelten nach § 18 Abs. 1 Nr. 1 EStG und § 1 Abs. 2 Partnerschaftsgesellschaftsgesetz (PartGG) Selbstständige mit sogenannten Katalogberufen, ähnlichen Berufen und Tätigkeitsberufen. Unter die Katalogberufe fallen Heilberufe, rechts-, steuer- und wirtschaftsberatende Berufe, naturwissenschaftliche und technische Berufe sowie informationsvermittelnde Berufe. Durch ähnliche Berufe und Tätigkeitsberufe versucht der Gesetzgeber neue Arbeitsfelder zu schaffen und Arbeitnehmer einzugliedern.

Unter gewerblichen Tätigkeiten versteht man Berufe im Einzelhandel, Handwerker, Dienstleistungen und Gastronomiegewerbe. Für weitere Informationen wird auf die Kammern verwiesen.

(Plümer und Niemann 2016, S. 5–11; Vogelsang et al. 2015, S. 19–21)

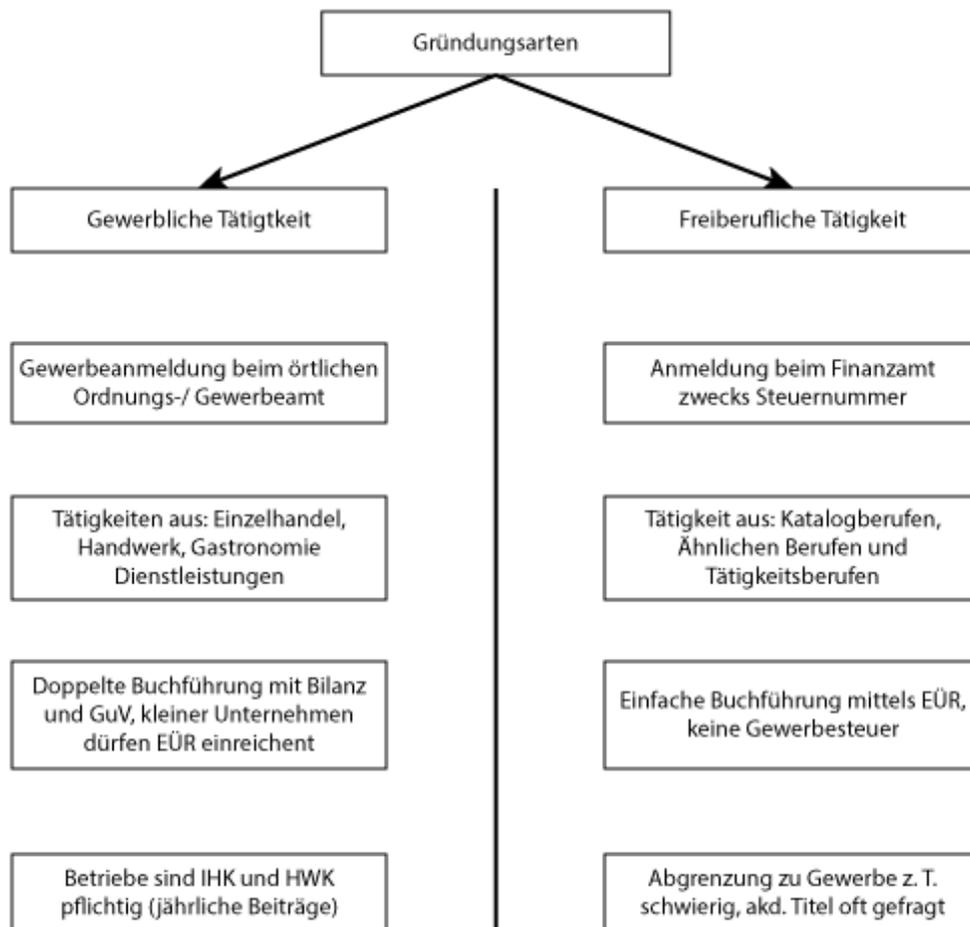


Abb. 1 Gründungsarten (angelehnt an die Quelle) (Plümer und Niemann 2016, S. 9)

1.2 Pro- und Kontra-Aspekte

Viele Menschen streben eine berufliche Selbstständigkeit an – die passenden Ideen kommen meist mit der Berufs- und Lebenserfahrung.

Oft ist es der berufliche Frust welcher sich über die Jahre angestaut hat (beispielsweise ein unfreundliches und wenig anerkennendes Umfeld, geringe Aufstiegschancen oder ein zu niedriges Einkommen) und die Menschen motiviert. Einige von ihnen haben einen Trend erkannt und warten dazu mit einer erfolversprechenden Geschäftsidee auf. Andere sind mit den Entscheidungen der Führungsabteilung nicht einverstanden und möchten ein eigenes Unternehmen führen.

Dabei birgt die Selbstständigkeit auch viele Risiken und Nachteile. Der aufzubringende Aufwand, besonders in den ersten Jahren, wird in vielen Fällen unterschätzt. Der Unterschied zum Angestelltenverhältnis mit einem möglichem 13. Monatsgehalt, Urlaub, Versicherungen, sozialen Absicherungen und regelmäßigem Gehalt kann sehr groß sein. Während sich das Unternehmen am Markt etabliert, kann es häufig vorkommen, dass kalkulierte Umsätze den Unternehmerlohn aus fehlender Erfahrung oder unterschätzten Kosten nicht decken, weshalb ein Finanzpolster aufgebaut werden muss.

Der Gründer muss sich um alle Verpflichtungen persönlich kümmern. Dazu zählen Auseinandersetzungen zwischen Personal, Kunden, Lieferanten oder Geldgebern und der Firma. Hinzukommt eine große Verantwortung für Arbeitnehmer, den Gründer selbst, Familie, Partner und Kinder.

Meistens scheitern Unternehmen an Planungsfehlern, Informationsdefiziten und Finanzierungsmängeln. Der Erfolg des Unternehmens hängt hier maßgeblich von dem Unternehmer ab. Ohne eine fundierte Planung ist die Möglichkeit als Unternehmen in den ersten fünf Jahren zu scheitern sehr groß.

(Collrepp 2011, S. 2–6; Becker 2010, S. 43–54; Tanski 2009, S. 6)

1.3 Geschäftsidee

Die Leistung, welche ein Existenzgründer am Markt anbieten möchte, wird als Geschäftsidee verstanden. Sie stellt die konzeptionelle Grundlage der Existenzgründung dar. Die Geschäftsidee sollte möglichst innovativ sein, um sich auf dem Markt zu etablieren.

Grundsätzlich kann es jede Art von Leistung sein, ob nun materiell, als Dienstleistung oder als Mischung. Die Leistung sollte dem Kunden als nützlich erscheinen, um eine Nachfrage zu schaffen. Der Nutzen kann zum Beispiel, eine zeitliche oder finanzielle Ersparnis sein, ein bestehendes Produkt mit verbesserter Leistung oder ein bisher nicht erfülltes Bedürfnis sein. Die Herausforderung liegt darin, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen.

Geschäftsideen sind am besten in der erlernten und bekannten Branche zu suchen. Die Beobachtung von Kauf- und Nutzverhalten und Kritik von Kunden an einem Produkt bieten eine gute Möglichkeit ein bestehendes Produkt zu verbessern, günstiger herzustellen oder per Auftrag aus dem Ausland zu vertreiben. Ein Versorgungsmangel bietet ebenfalls Möglichkeiten eine erfolgreiche Geschäftsidee nachzuahmen oder leicht zu verändern, um ein Alleinstellungsmerkmal herauszuarbeiten. Ebenso können gesellschaftliche Veränderungen ein Nachfrageverhalten positiv verändern. Um Innovative neue Ideen zu schaffen, bieten sich einschlägige Literatur, Messen und Events an.

Oft bietet die Suche nach einer Geschäftsidee über ein Brainstorming, ein Ideentagebuch, die Recherche auf der Webseite des Patentamtes und Foren (in denen Entwickler, Teams zur Verwirklichung ihrer Visionen suchen) einen Ansatz zu einer guten Idee.

(Günes et al. 2010, S. 4–8) weist daraufhin, dass der Begriff Geschäftsidee oft unterschiedliche Bedeutungen besitzt. Die einzelnen Bedeutungen sollten differenziert werden. So existieren das Geschäftsmodell und die Geschäftsidee. Die Geschäftsidee beschreibt das Produkt und verkürzt dessen Kosten und Erlöse. Das Geschäftsmodell beschreibt, wie es auf dem Markt positioniert wird, welche Erlöse möglich sind und beschäftigt sich detaillierter mit der Kalkulation. Ein Beispiel hierfür wäre der Vertrieb. Die Geschäftsidee wäre, einen Hintergrund zu erstellen und diesen über eine Webseite zu verkaufen. Der Verkauf und die Bereitstellung des Hintergrundbildes würden in Rechnung gestellt werden. Das Geschäftsmodell beschreibt detailliertere Möglichkeiten des Verkaufs, wie zum Beispiel ein monatliches Abonnement oder einen Preisnachlass beim Erwerb von drei Bildschirmhintergründen.

Wichtig ist die Prüfung der Umsetzbarkeit der Geschäftsidee und die Realisierbarkeit eines materiellen Gewinnes. Hierfür wird der Deckungsbeitrag ermittelt, in welchen alle Kosten zur Leistungserstellung vom möglichen Preis abgezogen werden. Fällt das Ergebnis negativ aus, gilt die Idee als „Fatal Flaw – fataler Fehler“ und lässt sich technologisch oder aus Erlössicht noch nicht umsetzen. Die Idee gilt dann als nicht umsetzbar. (vgl. Pott und Pott 2015, S. 42)

Ein weiterer wichtiger Schritt bei der Bewertung einer Gründungsidee ist die „Five Forces Analysis“ (Fünf Kräfte Modell) nach Michael E. Porter (1980).

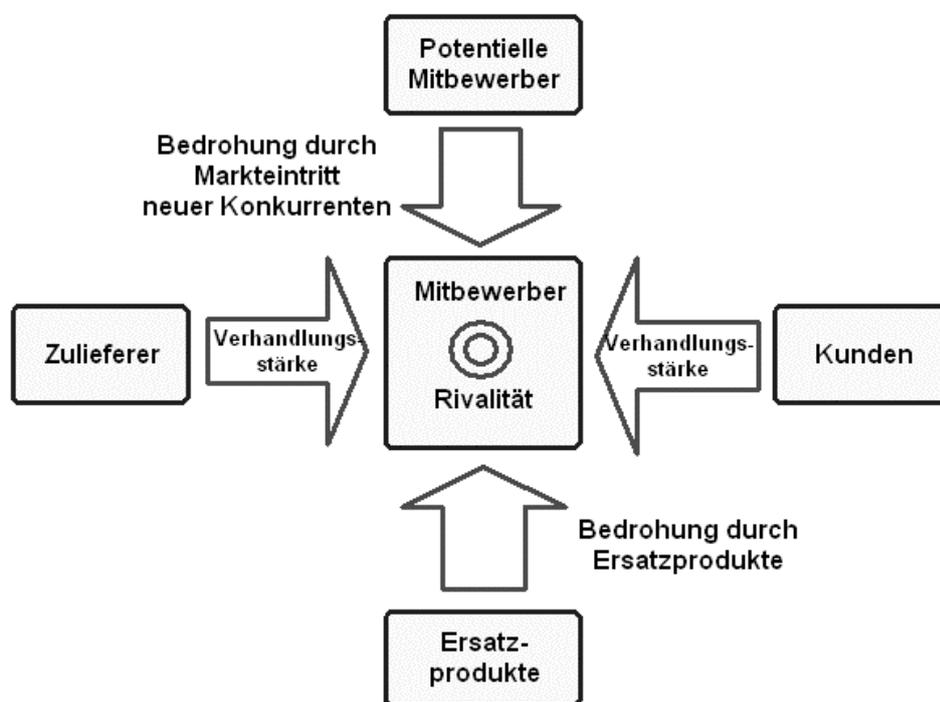


Abb. 2 Five Forces (Omerzu 2015)

Die Five Forces Analysis sagt aus, dass Unternehmen durch die fünf Kräfte, Mit- / Wettbewerber, Kunden, Zulieferer, potentiell in den Markt eintretende Mitbewerber und Ersatzprodukte beeinflusst werden. Dazu werden die einzelnen Kräfte sehr genau recherchiert und in Bezug auf das eigene Unternehmen untersucht. Die Five Forces Analysis sollte regelmäßig wiederholt werden, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Eine wichtige Informationsquelle ist die Internetseite des Statistischen Bundesamts sowie Gespräche mit den Branchenexperten.

(Pott und Pott 2015, S. 42–48; Nagl 2015, S. 9–11; Bleiber 2011, S. 33–47, 2011, S. 167–168)

1.4 Einzel- und Teamgründer

Grundsätzlich ist es möglich ein Unternehmen alleine oder als Team zu gründen. Auf die Einzelgründung wurde bereits in Kapitel 1.1 „Rechtliches und Voraussetzungen“ eingegangen und wird weiter in Kapitel 2.3.3 „Einzelunternehmen“ vertieft. Ein Gründerteam ist ein Zusammenschluss von Personen die partnerschaftlich ein Unternehmen gründen, grundlegende unternehmerische Entscheidungen gemeinsam treffen und sich Chancen und Risiken teilen. Durch die Gründung als Team werden Ressourcen, Kenntnisse und Fähigkeiten (Kompetenzen) gesteigert. Die Gründer können sich in einem heterogenen Team gegenseitig unterstützen, motivieren und kreativ stimulieren. Durch eine gemeinsame Gründung kann das Kapitalvolumen höher ausfallen und eine höhere Einlage und Kredite geben der Unternehmung eine höhere Sicherheit. Allgemein herrscht die Ansicht, dass eine partnerschaftliche Gründung tendenziell erfolgreicher ist als eine stärker belastete Einzelgründung. Allerdings können persönliche Spannungen und ausufernde Diskussionen die Vorzüge beeinträchtigen und in Härtefällen die Unternehmung scheitern lassen.

Oft kennen sich die Gründer bereits aus freundschaftlichen oder verwandtschaftlichen Beziehungen oder haben sich in der Ausbildung oder Hochschule kennengelernt. In einer Teamgründung sollte darauf geachtet werden, dass sich die Kompetenzen ergänzen und nicht zu redundant sind. Mit einem großen Kompetenzpool werden vielfältige Gründungsmöglichkeiten geschaffen, unter anderem da Aufgaben nach Vorkenntnissen besser verteilt werden können und jeder einen Teil übernehmen kann. Ohne ein großes Spektrum an Kompetenzen muss dies durch die Einstellung von Personal oder durch externe Berater kostenintensiv ausgeglichen werden.

Um die Kompetenzen und zukünftigen Chancen genauer zu betrachten ist es ratsam ein Kompetenzprofil (Liste der Kompetenzen) oder eine Kompetenzmatrix der Gründer anzulegen und eine SWOT-Analyse durchzuführen. Durch eine SWOT-Analyse können Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Unternehmen und Gründer genauer herausgearbeitet werden.

(Pott und Pott 2015, S. 28–37; Bleiber 2011, S. 5–26; Becker 2010, S. 67–74)

Die Kompetenzmatrix

Die Kompetenzmatrix ist eine aussagekräftige Darstellung der Kompetenzen der Gründer. Es werden die Kompetenzen der Gründer den Kompetenzen gegenübergestellt die für die erfolgreiche Realisierung der Geschäftsidee erforderlich scheinen. Für eine bessere Übersicht lassen sich die Kompetenzen in Hard-Skills (beispielsweise Fähigkeiten im Bereich Rechnungswesen, Controlling, modellgestützte Planung und Computer Einsatz) und Soft-Skills (beispielsweise Fähigkeiten im Bereich Personalführung, visionäre strategische Planung und Kundenkommunikation) gliedern.

(Günes et al. 2010, S. 11)

Kompetenz-Matrix	Gründerteam		
	Techniker	Controller / Planer	Strategie- / Marketing- Experte
Kompetenzarten			
Handlungs- kompetenzen	○	○	◐
sozial- kommunikative Kompetenzen	○	○	●
Fremdsprachen- kompetenzen	○	◐	○
Fach-, insb. Methoden- Kompetenzen	◐	◐	○
IT-Kompetenzen	●	◐	○
...
Legende: ○ gering ◐ mittel ◑ stark ● exzellent			

Abb. 3 Kompetenzmatrix (Günes et al. 2010, S. 11)

Durch das Aufstellen setzen sich Gründer oder Gründerteams mit den erforderlichen Kompetenzen genauer auseinander und können sich Arbeitsfelder zuweisen. Zudem lässt sich die Matrix für eine betriebswirtschaftlich fundierte Erstellung eines Businessplans nutzen. Weiter lässt sich im Vorfeld eine kompetenzbezogene Gap-Analyse durchführen. Damit lassen sich Kompetenzen der Gründer analysieren, die durch weitere Gründer oder Personal ergänzt werden können, um die Unternehmung erfolgreicher werden zu lassen. Ebenfalls lassen sich redundante Kompetenzen feststellen, die für eine Risikominderung oder produktive Diskussionen sorgen können. Bei einem temporären Ausfall eines Gründers kann ein redundantes Feld auch von einem anderen Gründer abgedeckt werden.

Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ebenfalls eine Matrix wie die Kompetenzmatrix. SWOT steht hierbei für:

Strength = Stärken **W**eakness = Schwächen **O**pportunities = Chancen **T**hreats = Risiken

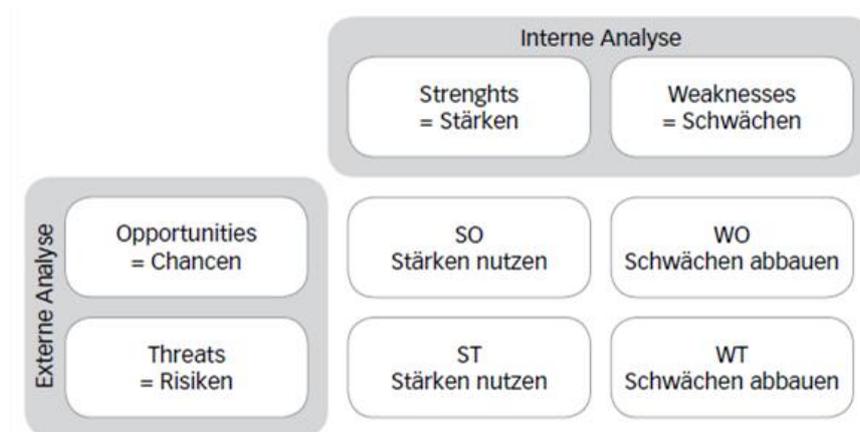


Abb. 4 SWOT-Analyse (Pott und Pott 2015, S. 47)

Die Stärken und Schwächen bilden die innerbetriebliche Perspektive, die Chancen und Risiken bilden die außerbetriebliche. Die SWOT-Analyse führt diese beiden Perspektiven zusammen, um strategische Maßnahmen zu entwickeln.

Um die unternehmerischen Gelegenheiten aus Porters Five Forces Modell zu bewerten und mit internen Stärken und Schwächen zu verbinden, ist die SWOT-Analyse sehr hilfreich. In der Gründungsphase bestehen die Stärken und Schwächen meist ausschließlich aus Wissen, Erfahrungen und Netzwerken der Gründer. Dabei fallen Problemfelder und Stärken-Chancen Kombinationen für die potenzielle Gründung auf und es kann über eine erfolgreiche Durchführung der Geschäftsidee entschieden werden.

(Günes et al. 2010, S. 9–12; Meffert et al. 2015, S. 223–226; Camphausen 2014, S. 177)

1.5 Zielgruppen

Die Zielgruppen teilen sich im Grunde in Kunden und Konkurrenten auf. Sowohl Kunden als auch Konkurrenten beeinflussen sich gegenseitig sowie den Markt.

1.5.1 Zielgruppe – Kunden

„Unter einer Zielgruppe wird diejenige Gruppe von potenziellen Kunden oder Nachfragern verstanden, die als Käufer der Produkte des zu gründenden Unternehmens angesprochen werden sollen.“

(Günes et al. 2010, S. 14)

Da die Bedürfnisse der Kunden unterschiedlich sind, muss die Zielgruppe der Kunden für das Unternehmen anhand ihrer Bedürfnisse herausgearbeitet werden.

Diese Bedürfnisse, auch Merkmale genannt, segmentieren alle Menschen in Gruppen, aus denen potentielle Zielgruppen abgeleitet werden können. Man spricht in diesem Zusammenhang von Marktsegmentierung. Durch eine Festlegung der Zielgruppen lässt sich ein gezieltes Marketing verwirklichen. So ist es möglich angepasste Produktbeschreibungen und eine Planung der Kommunikationspolitik für die Zielgruppen zu erstellen oder auch einen geeigneten Standort für das Unternehmen zu finden. Dies wird in Kapitel 2.5.1 „Marktforschung und Marktanalyse“ vertieft.

Man unterscheidet in folgende Merkmalausprägungen:

Demografische Merkmale – Alter, Berufsgruppe, Ausbildungsgrad, Haushaltsgröße, frei verfügbares Einkommen, Familienstand, Familiengröße, religiöses Bekenntnis und Geschlecht.

Geografische Merkmale – Wohnort, Arbeitstätigkeit, Urlaubsaktivität in Gebiet: Stadt, Region, Staat, Areal mit Bevölkerungsdichte und charakteristisches Klima.

Psychografische Merkmale – bestimmte Einstellung, Wertevorstellung, Innovationsneigung, Risikoeinstellung, Bildung und Wissensniveau, analytische oder emotionale Problemverarbeitung und Lebensstil.

Soziografische / Soziokulturelle Merkmale – Zugehörigkeit zu sozialer Schicht, Milieus (z. B. Sinus-Milieus), Subkultur und Familiengröße.

Die Sinus-Milieus[®] in Deutschland 2016

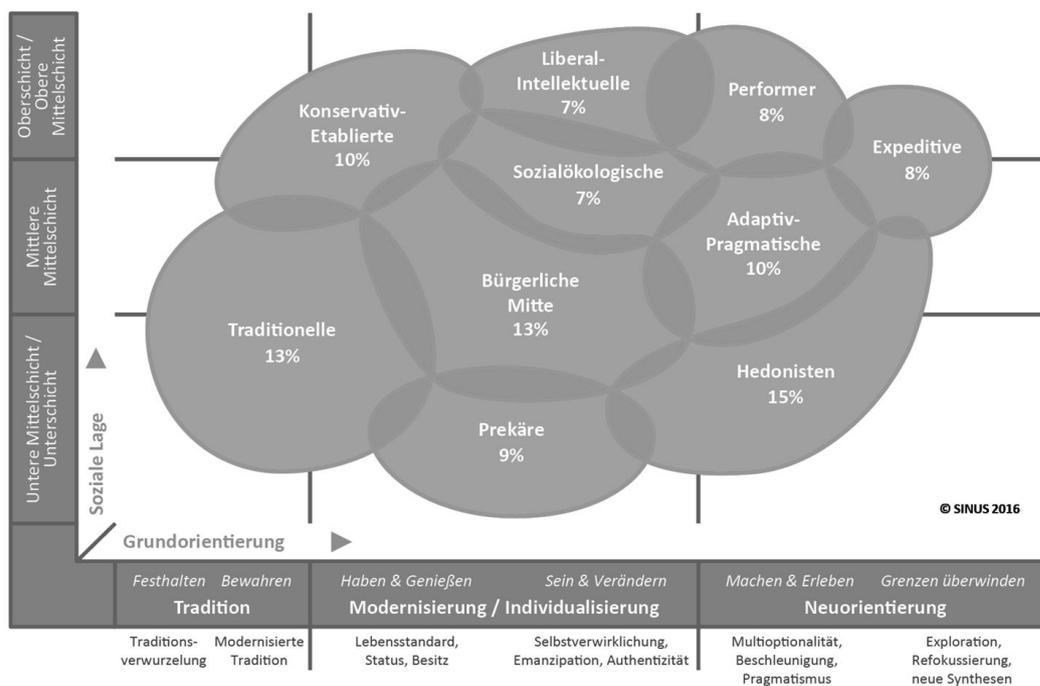


Abb. 5 Sinus-Milieus (Sinus Institut 2016)

Verhaltensorientierte Merkmale – Preisverhalten, Art der Mediennutzung, Grad der Markentreue und Einkaufsgewohnheiten.

Nicht alle Merkmale lassen sich klar voneinander abgrenzen, da sie sich gegenseitig beeinflussen. Verhaltensorientierte Merkmale, als behavioristische Oberflächenphänomene, hängen oftmals von psycho- und soziografischen Merkmalen der betroffenen Kunden ab. Aus diesem Grund werden Persona erstellt (exemplarische Personen), um realistische Käufergruppen zu spezifizieren.

Beispiele für Persona könnten sein:

- **Dinks** – Double income no kids
- **Lohas** – Lifestyle of health and sustainability
- **Woopies** – Well-off older people
- **Yuppies** – Young urban professionals

Im Business to Business (B2B) sind hingegen andere Merkmalausprägungen von Relevanz, wie zum Beispiel die Branche, der Standort und die Größenklasse des Unternehmens.

(Dittler 2011, S. 401–403; Stoecker 2013, S. 187–188; Plümer und Niemann 2016, S. 101–103)

1.5.2 Zielgruppe – Konkurrenz

„Als Konkurrent kommt grundsätzlich jedes Unternehmen in Betracht, das mit seinen Produkten ‚heute‘ oder ‚zukünftig‘ die gleichen Kundenbedürfnisse zu befriedigen vermag wie die Produkte des zu gründenden Unternehmens.“ (Günes et al. 2010, S. 20)

Unternehmer sollten regelmäßig die Konkurrenz beobachten, um stagnierende oder fallende Einkünfte vorherzusagen und passend reagieren zu können. Gerade beim Markteintritt ist es von Bedeutung einen Überblick über die Konkurrenzprodukte zu haben, da die Kunden verglichen werden um das Produkt mit dem größten Nutzen für den Preis zu erhalten.

Die Konkurrenz wird in folgenden Kategorien unterschieden:

Aktuelle (direkte) Konkurrenz – Das Unternehmen ist bereits am Markt, bietet ein ähnliches Produkt an und erstellt es mit einer gleichartigen Technologie.

Potenzielle (direkte) Konkurrenz – Das Unternehmen ist noch nicht am Markt, könnte aber mit seinem Branchenwissen und Kernkompetenzen bald eintreten.

Indirekte Konkurrenz – Das Unternehmen befriedigt dieselben Bedürfnisse mit einem ähnlichen Produkt aus einer andersartigen technologischen Herstellung. Hier könnte streng genommen ebenfalls hinsichtlich der Aktualität zwischen potentieller und aktueller Aktualität unterschieden werden.

Um das eigene Unternehmen von der Konkurrenz abzugrenzen, empfiehlt es sich nach Schwachpunkten zu suchen und herauszuarbeiten, um diese zu verbessern.

Interessante Aspekte sind:

- Sortimentspolitik
- Servicepolitik
- Preispolitik
- Angebotsspektrum
- Angebotsform
- Art und Weise der Kundenbehandlung
- Dekoration und Gestaltung des Schaufensters
- Geschäftsatmosphäre
- Internetpräsenz und Gestaltung
- Werbemedien
- Produktpräsentation
- Zielgruppen
- Zahlungsmöglichkeiten
- geschätzter Marktanteil
- Betriebsgröße
- Mitarbeiteranzahl
- besondere Aktivitäten (Jubiläum, Sonderverkauf, Umbau etc.)

Um sich mit den ausgewerteten Informationen von der Konkurrenz abzuheben, gibt es verschiedene Strategien. Diese Strategien werden im Kapitel 2.5.2 „Marketingstrategien“ betrachtet.

(Günes et al. 2010, S. 20–27; Plümer und Niemann 2016, S. 103)

1.6 Systematische Existenzgründung

Es ist ratsam bei der Unternehmensgründung systematisch vorzugehen und alle Schritte zu planen und zu durchdenken. Durch Fehlentscheidungen wird ein Freiberufler beispielweise beim Finanzamt in die gewerbliche Kategorie eingeordnet und zahlt so erheblich mehr Geld für Steuern.

Der Weg in die Selbstständigkeit kann in Phasen eingeteilt werden. Die Phasen haben je nach Art und Umfang des Vorhabens unterschiedlicher Dauer:

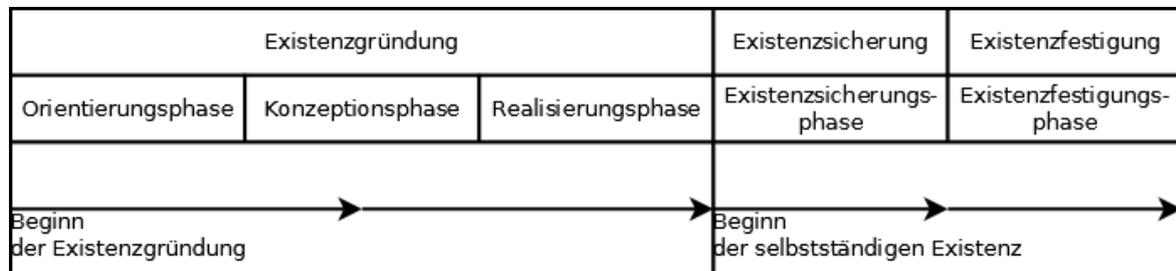


Abb. 6 Phasen der Existenzgründung (Collrepp 2011, S. 91)

(Collrepp 2011, S. 91–93)

1.7 Existenzgründungsberatung

Wer sich für eine Existenzgründung interessiert, sollte sich unbedingt vor der Gründung gut informieren und fachmännisch beraten lassen. Es gibt viele kurzfristig zu treffende Entscheidungen. Es ist sehr schwierig alles alleine zu überblicken und schlussendlich sollte ein oder mehrere erfahrener Gründer eine objektive Meinung zur Geschäftsidee abgeben, bevor sich der angehende Existenzgründer verkalkuliert.

Beratung gibt es auf verschiedene Arten, beispielsweise in Form von Broschüren, Fachliteratur, Seminaren, Orientierungsgesprächen, Beratungsgesprächen und auch durch Coaching. Ein sinnvolles Vorgehen wäre folgendes:

1. **Literaturstudium** – Es ist sinnvoll sich zuerst umfassend über das Thema Existenzgründung zu belesen. Dazu liegen in Kreditinstituten, bei den Kammern und Fach- und Berufsverbänden umfangreiche Informationsbroschüren aus. Ebenfalls gibt es Broschüren zu den Förderprogrammen des Bundes und der Länder. Das Wissen sollte durch Fachliteratur und Gesetzestexte aus dem Buchhandel oder Bibliotheken erweitert werden.
2. **Seminare** – Zur Vertiefung des Wissens über Existenzgründung und Förderprogramme werden Seminare von den Kammern, Fach- und Berufsverbänden wie auch von der Bundesagentur für Arbeit angeboten. Die Seminare werden für ein geringes Entgelt angeboten, teils auch kostenlos.
3. **Orientierungsgespräche** – Nachdem nun möglichst viel Grundwissen gesammelt wurde empfiehlt es sich ein Orientierungsgespräch mit einem Fachmann zu führen in dem das Konzept wie auch weitere Möglichkeiten für den Gründer besprochen werden.

4. **Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft e. V.** – Das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (RKW) ist eine gemeinnützige Institution und wird von Wirtschaft, Wissenschaft und Spenden finanziert. Hier werden Berater vermittelt, inner- und außerbetriebliche Fortbildungen angeboten und eine Aufbereitung sowie Vermittlung von Informationen betrieben.
5. **Existenzgründungsberater** – Wer nach den gesammelten Informationen und dem ersten Orientierungsgespräch noch immer überzeugt ist eine Existenzgründung durchführen zu wollen, sollte sich für dieses Gespräch vorbereiten. Eine Beratung durch einen Existenzgründungsberater kann sehr kostspielig werden. Die KfW bietet einen Pool von etwa 24000 spezialisierten Beratern an, aus welchen man den passenden auswählen kann. Ein Existenzgründungsberater kann bei allen wirtschaftlichen und technischen Problemen weiterhelfen. Die Beratung wird pauschal oder nach Tagessätzen vergütet. Die Obergrenze der Vergütung liegt bei 1000 Euro pro Tag. Die Gründungsberatung wird von einigen Bundesländern gefördert. So übernimmt das Bundesland NRW 50 % der Vergütung bis zu einem Satz von 400 Euro täglich. Neugründungen werden vier Tage und Betriebsübernahmen sechs Tage unterstützt. In einem Vorabgespräch sollte viel Wert auf das Verständnis zwischen Gründer und Berater gelegt werden, da ein weiteres Coaching und Hilfe bei Bankgesprächen oft empfohlen wird.
6. **Steuerberater, Rechtsanwälte und Notar** – Recht früh sollte Kontakt mit einem Steuerberater aufgenommen werden. Auch bei dem Steuerberater muss Verständnis und Vertrauen gegeben sein, da der Steuerberater den Unternehmer meist langfristig berät und möglichst tiefe Einblicke in das Unternehmen benötigt. Neben der Beratung in Steuerfragen hilft der Steuerberater auch bei der Einführung eines Buchhaltungssystems und kann anfänglich bei der Buchhaltung helfen. Wenn man von den steuerlichen Schwerpunkten absieht, kann der Steuerberater ebenfalls ein Existenzgründungsgespräch führen. Einen Rechtsanwalt mit entsprechender Spezialisierung sollte der Unternehmer ebenfalls früh an seiner Seite haben. Beim Anmelden des Gewerbes wird die Dienstleistung eines Notars nötig.

(Collrepp 2011, S. 38–88; Bleiber 2011, S. 47–54; Plümer und Niemann 2016, S. 57–65)

Kapitel 2 Gründungsmöglichkeiten

2.1 Standortwahl und Bewertungsmatrix

Die Bestimmung des Standortes ist eine Grundsatzfrage. Der Standort entscheidet maßgeblich über den Erfolg der Unternehmung. Er bestimmt finanzielle Aufwendungen und Erlöse. Der Standort kann, nach dem er einmal gewählt wurde, nur unter großem Aufwand geändert werden. Daher sollte er sorgfältig geprüft und nach langfristigen Kriterien gewählt werden damit er zum größtmöglichen Gewinn führen.

Die Kosten an verschiedenen Standorten sind meist unterschiedlich hoch. Gemeinkosten wie Strom, Wasser, Internet, Miete und Entsorgung, aber auch Kosten für Löhne und Steuern unterscheiden sich in den einzelnen Bundesländern und europaweit sehr stark.

Besonders der Gewerbesteuerhebesatz, eine Möglichkeit mit der eine Gemeinde die ihnen zustehende Gemeindesteuer maßgeblich beeinflussen kann, variieren schon in den einzelnen Gemeinden enorm. (§ 16 Gewerbesteuergesetz).

Das Thema Gewerbesteuer wird im Kapitel 2.6.4 „Die Gewerbesteuer“ vertieft.

Die Anbindung des Standortes an ein Autobahnnetz sollte ebenso bedacht werden, um den Weg für mögliche Kunden, qualifizierte Mitarbeiter und Transportdienste zu erleichtern.

In vielen Branchen sind zahlende Kunden in unmittelbarer geographischer Nähe ebenfalls wichtig.

Ein weiteres Kriterium ist die Baunutzungsverordnung (BauNVO). Firmen dürfen nicht jedes Gebäude beziehen und jeglicher Tätigkeit nachgehen. Es empfiehlt sich, vor der Wahl das Bauordnungsamt zu befragen, ob ein Gelände genutzt werden darf.

Für Existenzgründer und Startups eignen sich Gründerzentren und Gewerbeparks durch günstige Mieten und eine moderne Infrastruktur sehr gut als Standorte. Durch die Nähe zu anderen Startups und jungen Unternehmen lassen sich schnell Interessengruppen und Branchenwissen bündeln, Parkplätze oder Räumlichkeiten können günstiger gemeinsam genutzt werden.

Für die möglichen Standorte die in eine nähere Auswahl kommen, sollte eine Standortanalyse durchgeführt werden. Dazu wird eine Liste mit Kriterien für den Standort erstellt und recherchiert wo diese Kriterien zu finden sind. Nicht jedes Unternehmen benötigt ein großes Lager, ein Schaufenster oder einen großen Verkaufsraum. Überflüssiger Raum schmälert durch die zusätzlichen Kosten den Gewinn, allerdings gilt ein zu kleiner Raum als verschenktes Potenzial.

Nachdem einige mögliche Standorte zusammengetragen wurden, gilt es die passende Entscheidung über den zukünftigen Firmensitz zu bestimmen. Dafür wird folgende Bewertungsmatrix genutzt:

Entscheidungsmatrix: Standortwahl					
Kriterien	Gewichtung	Standort I		Standort II	
		B	P	B	P
Kunden	10	3	30	5	50
Konkurrenz	8	4	32	3	24
Verkehrslage	6	3	18	3	18
Material	7	5	35	3	21
Fördergelder	1	1	1	4	4
Grundstückspreise	3	4	12	2	6
Personal	3	4	12	3	9
Kooperation	5	1	5	4	20
Summe der Punkte			145		152
B = Bewertung; P = Punkte					

Abb. 7 Entscheidungsmatrix (Tanski 2009, S. 33)

Es werden Gewichtungen für jedes Kriterium auf eine Skala von 1 bis 10 vergeben und Gewichtungen für die Standorte auf einer Skala von 1 bis 5 jeweils bewertet. Zum Schluss werden die einzelnen Gewichtungen mit der Bewertung multipliziert und die Punkte aufaddiert. Der Standort mit der höchsten Punktzahl ist der sinnvollste.

(Soltes 2014; Tanski 2009, S. 48–53; Bleiber 2011, S. 69–77; Pott und Pott 2015, S. 97–98)

2.2 Gründungsmöglichkeiten

2.2.1 Grundlagen

2.2.1.1 Neben- und Vollerwerbsgründung

Die Nebenerwerbsgründung ist eine Möglichkeit neben der Haupttätigkeit eine Selbstständigkeit auszuüben oder aufzubauen. Per Definitionen darf die selbstständige Tätigkeit nicht mehr Zeit in Anspruch nehmen als die Haupttätigkeit. Dabei könnte ein Angestelltenverhältnis vorliegen, wobei auch die Hausfrauentätigkeit als Hauptberuf gilt. Diese Art der Selbstständigkeit ist besonders dann interessant, wenn die Erlöse aus der Selbstständigkeit noch nicht dazu ausreichen das Privatleben und die Unternehmung vollends zu finanzieren. So können auch Entlohnungen aus dem Hauptberuf in die Selbstständigkeit fließen und diese weiter fördern. In manchen Selbstständigkeitsarten ist dies allerdings nur schwer umzusetzen. Gerade im Einzelhandel oder bei einem guten Serviceangebot muss viel Zeit aufgewendet werden, die durch die Ausübung eines Hauptberufes fehlen würde.

Bei kapitalintensiven Nebenerwerbsgründungen kann sich das geringere Ertragsziel bei den Finanzierungsmöglichkeiten negativ bemerkbar machen.

Die selbstständige Tätigkeit muss bei dem Hauptarbeitgeber angegeben werden und sollte die Tätigkeit nicht stören, wofür Regelungen verhandelt werden können. Genehmigungspflichtig ist es dann, wenn es die hauptberufliche Tätigkeit stören kann und die Leistungen im Wettbewerb zum Arbeitgeber stehen.

Ein Sonderfall stellt die Sozialversicherung (Renten-, Pflege- und Krankenversicherung) bei der Nebenerwerbsgründung dar. In der Vollerwerbsgründung ist der Existenzgründer vollumfänglich selbst für seine Absicherung verantwortlich. In der Nebenerwerbsgründung teilt er sich die Kosten mit dem Arbeitgeber des Hauptberufes. Bei einer Gründung aus der Arbeitslosigkeit kommt die Bundesagentur für Arbeit für die Sozialversicherung auf, wenn die Tätigkeit weniger als fünfzehn Stunden pro Woche in Anspruch nimmt. Das Einkommen wird dann auf das Arbeitslosengeld angerechnet.

Es sollte zu bedenken sein, dass auch bei der nebenerwerblichen Gründung eine Gewinnerzielungsabsicht bestehen muss. Falls das Finanzamt zu der Einschätzung kommt, dass keine Gewinne erzielt werden, können steuerlich geltend gemachte Kosten wieder aberkannt werden. Für das Finanzamt sollte eine Dokumentation in Form eines Businessplans mit Planungsrechnungen wie auch Aufzeichnungen zu Maßnahmen der Kundenakquise und Werbeaktionen ausreichen.

Eine Nebenerwerbsgründung wird oft als eine bis zu dreijährige Testphase für eine spätere Vollerwerbsgründung genutzt. Falls das Konzept nicht funktioniert, ist das finanzielle Risiko weitaus geringer.

Vollerwerbsgründung oder auch ertragsfähige Vollexistenz liegt dann vor, wenn der Existenzgründer eine selbstständige Tätigkeit hauptberuflich und dauerhaft ausübt. Dazu gehört auch, dass die Kosten dieser Tätigkeit und die des Privatbedarfs aus dem erwirtschafteten Einkommen dauerhaft getragen werden können. Es werden keine Einkommen aus unselbstständigen Tätigkeiten erworben. Ebenso muss eine nachhaltige Gewinnerzielungsabsicht vorliegen.

(Bersch et al. 2016, S. 3–5; Vogelsang et al. 2015, S. 25–29; Bleiber 2011, S. 215–219)

2.2.1.2 Gründung aus der Arbeitslosigkeit

Durch finanzielle Fördermöglichkeiten versuchen die Agentur für Arbeit und das Jobcenter die Selbstständigkeit für Arbeitslose attraktiv zu gestalten. Es gibt Möglichkeiten zur Voll- und Nebenerwerbsgründung – wobei die Nebenerwerbsgründung eher eine Möglichkeit darstellt das Arbeitslosengeld aufzustocken und die Selbstständigkeit ausprobieren.

Als Nebenerwerb wird eine selbstständige Tätigkeit dann bezeichnet, wenn nicht mehr als fünfzehn Stunden für die Tätigkeit pro Woche aufgewendet werden. Sobald ein Freibetrag erreicht ist, wird das Einkommen aus der Selbstständigkeit auf das Arbeitslosengeld angerechnet.

Bei der Vollerwerbsgründung gilt es nach der Art des Arbeitslosengeldes zu unterscheiden. Wenn noch drei Monate Anspruch auf Arbeitslosengeld I vorliegen, gibt es die Möglichkeit einen Gründungszuschuss von der Agentur für Arbeit zu erhalten. Falls weniger als drei Monate Anspruch auf Arbeitslosengeld I vorliegen oder nur ein Anspruch auf Arbeitslosengeld II, gibt es die Möglichkeit auf Einstiegsgeld im Jobcenter.

Gründungszuschuss – Um einen Gründungszuschuss zu erhalten, muss die fachliche und persönliche Befähigung nachgewiesen werden. Dies ist durch eine unternehmerische Qualifikation, Berufserfahrung oder ein Gründercoaching möglich. Zusätzlich muss die Unternehmung durch eine fachkundige Stelle geprüft und eine Stellungnahme über die Tragfähigkeit ausgestellt werden. Geprüft wird zum Beispiel ein Businessplan mit Planungsrechnungen. Die Wahl der Stelle obliegt dem Gründer und sollte strategisch sinnvoll gewählt werden. Hierbei können die Kammern, Fachverbände, Banken oder Fachexperten wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater gewählt werden.

Der Gründungszuschuss wird in zwei Phasen gegliedert. In der ersten Phase wird sechs Monate ein individuelles Arbeitslosengeld und ein Zuschuss von 300 Euro für die Sozialversicherung ausgezahlt. Die zweite Phase wird bewilligt, wenn sich die Unternehmung wie gewünscht entwickelt hat. Hier können über einen Zeitraum von maximal neun Monaten 300 Euro pro Monat als Zuschuss für die Sozialversicherung erhalten werden. Das macht eine Förderung über den gesamten Zeitraum von bis zu 4500 Euro möglich. Bei einem begründeten Zweifel kann die Stellungnahme einer fachkundigen Stelle verlangt werden.

Nach einer ungerechtfertigten Kündigung erhält der Arbeitslose eine Sperrfrist von 3 Monaten.

Mit einem Gründungszuschuss ist der Existenzgründer nicht rentenversicherungspflichtig (Nach SGB VI sind nur Handwerker, Hebammen, Lehrer, Künstler und Publizisten rentenversicherungspflichtig). Bei der Berechnung der Krankenkassenbeiträge wird die gesamte wirtschaftliche Leistungsfähigkeit abzüglich eines Zuschusses von 300 Euro berechnet. Bei einem Misserfolg der Unternehmung wird nur noch Arbeitslosengeld II weitergezahlt.

Einstiegsgeld – Das Einstiegsgeld kann im Jobcenter beantragt werden, welches ein Zuschuss zum Arbeitslosengeld II ist. Die Bewilligung stellt die gleichen Kriterien wie die Kriterien der Bundesagentur für Arbeit beim Gründungszuschuss. Das Einstiegsgeld kann für zwölf Monate bewilligt und weiterhin insgesamt vierundzwanzig Monate bezogen werden. Zusätzlich können finanzielle Hilfen gewährt werden, wenn eine dauerhafte Überwindung oder Verringerung der Hilfebedürftigkeit in Aussicht steht.

(Tanski 2009, S. 123–124; Vogelsang et al. 2015, S. 29–31; Kritikos 2010)

2.2.2 Gründungsarten

2.2.2.1 Neugründung, Startup, Lean-Startup

Eine Unternehmensneugründung wird meistens mit einer finanziellen und persönlichen Unabhängigkeit wie auch einer beruflichen Erfüllung verbunden. Der Unternehmer hat die Möglichkeit das Unternehmen ganzheitlich nach seinen Ideen zu strukturieren und führen. Dabei trägt der Unternehmer jegliche Verantwortung und Risiken. Mit der Neugründung verlässt der Unternehmer jegliches Sicherheitsnetz des Arbeitnehmers und hat keine Garantie auf einen Erfolg.

Zu der Gründung eines Unternehmens gehört mehr als die Geschäftsidee und das bloße Streben nach Unabhängigkeit. Die Aufgabe des Unternehmers ist die Schaffung einer Struktur für die erfolgreiche Tätigkeit.

Folgende Voraussetzungen müssen gegeben sein:

- Aufbau von Produktions- oder Leistungsprozesse, um das Produkt oder die Leistung dauerhaft bereitstellen zu können (zum Beispiel die Infrastruktur).
- Kontakte zu Kunden, Lieferanten, Vermietern, Handelsvertretern und Banken geknüpft und Verträge ausgehandelt werden.
- Marketingaktivitäten in Gang gesetzt werden, um die Bekanntheit des Unternehmens zu fördern.
- Passende Mitarbeiter zur Unterstützung eingestellt werden.

Diese Voraussetzungen sollten möglichst gleichzeitig erfüllt werden. Aus Erfahrungsmangel können auch die ersten Umsätze geringer und die Kosten höher ausfallen. Die Unternehmung sollte von Anfang an detailliert und strukturiert geplant werden. Hilfreich kann eine Partnerschaft sein, die das unternehmerische Risiko, Arbeit, Verantwortung und Kosten teilt. Hierbei sollten die beiden Unternehmer aber unbedingt auf einer Wellenlänge sein.

Startup

Das Startup ist ein Unternehmen, welches sich in der ersten Lebensphase befindet. Es unterscheidet sich von der klassischen Neugründung durch eine innovative Geschäftsidee und ein hohes Wachstumspotenzial. Die Eröffnung einer Bäckerei gilt als klassische Neugründung, eine Bäckerei mit Roboterpersonal hingegen als Startup, da sie etwas Neuartiges auf den Markt bringt.

(Collrepp 2011, S. 99; Pott und Pott 2015, S. 67–68; Plümer und Niemann 2016, S. 65–66)

Lean-Startup

Im Lean-Startup wird ein Produkt ohne komplexe Konzeption in geringer Stückmenge und für eine kurze Dauer produziert, auf den Markt gebracht und wenig später wieder vom Markt genommen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen und dem Kundenfeedback des knappen Produktlebenszyklus wird das Produkt weiterentwickelt und erneut mit einem begrenzten Produktlebenszyklus produziert. Sobald das Produkt von den Kunden angenommen wird und eine gewisse Marktreife erreicht hat, wird wie bei einer Neugründung ein Unternehmen gegründet und ein vom Markt gewünschtes Produkt angeboten. Indem das Produkt direkt mit dem Kunden entwickelt und nur in kleinen Mengen produziert wurde, erhofft das Unternehmen sich eine Kosten- und Aufwandsersparnis sowie ein geringeres Risiko als beim klassischen Startup. Bei welchem eine Geschäftsidee erstellt wird ohne dass der Kunde das Produkt im Vorfeld sieht.

(Blank 2013; Barbarski o.J.; Judith Gentz o. J.; Schwab 2013; Bersch et al. 2016, S. 1–3)

2.2.2.2 Übernahme und Unternehmenskauf

Die Unternehmensübernahme ist eine weitere Möglichkeit der Existenzgründung. Wenn vorherige Unternehmensbesitzer zu alt oder krank werden oder keine Nachfolger in der Familie gefunden wird, kann es zum Verkauf angeboten werden. Durch den Kauf eines Unternehmens fallen für den Existenzgründer einige risikoreiche Aufgaben weg. Es müssen beispielsweise keine administrativen und leistungsbezogenen Strukturen aufgebaut werden. Der Mitarbeiterstamm ist bereits vorhanden, es bestehen möglicherweise schon Zuflüsse aus der Tätigkeit des Unternehmens, wie auch ein Kundenstamm auf den zugegriffen werden kann. Das Marketing wie auch die damit verbundene Bekanntmachung des Unternehmens ist schon erledigt oder in Gang. Da alle diese Entscheidungen bereits im Vorfeld getroffen wurden gibt es dem Unternehmen viel Sicherheit. Es ergeben sich in dieser Situation Einschränkungen bei der Gestaltung des Unternehmens, die einen Kompromiss darstellen können. Beispielsweise lässt sich der Arbeitsfluss durch die Mitarbeiter nur langsam ändern und der Mitarbeiterstamm ist bei Problemen nicht leicht auszutauschen. Es sollte auch zu bedenken sein, dass für den Erwerb eines Unternehmens meist ein Kredit nötig ist, der hohe Kapitalkosten mit sich bringt und vom Ertrag des Unternehmens abgezogen werden muss. So ist die Unternehmenspacht eine weitere Option für den Existenzgründer da nur der Pachtzins übernommen werden muss. Der Pachtzins sollte gegen den Kreditzins beim möglichen Kauf abgewogen werden. Bei der Pacht stellt ein Unternehmer sein Unternehmen mit allen Schulden und Leistungsmöglichkeiten bereit. Dies geschieht häufig, wenn ein Familienbetrieb nicht verkauft werden soll bis sich ein Nachfolger in der Familie findet. Wenn das Unternehmen nicht weiterlaufen würde, könnte es Schaden nehmen, da Kunden und Mitarbeiter dann zu einem anderen Anbieter wechseln müssten.

Man unterscheidet generell in drei Kaufarten, MBO, MBI und LBO.

MBO – Management-Buy-Out ist der Verkauf von Anteilen des Unternehmens an das bestehende Management und wird aus eigenen Mitteln getätigt.

MBI – Management-Buy-In ist der Verkauf an externe Manager, zum Beispiel einen Existenzgründer.

LBO – Leverage-Buy-Out ist der Verkauf an das existierende Management, überwiegend durch externe Mittel.

Für einen Unternehmenskauf empfehlen sich folgende Schritte:

1. Der Existenzgründer sollte sich überlegen aus welcher Branche er ein Unternehmen übernehmen möchte und welche Größe es haben soll. Mit steigender Mitarbeiterzahl wachsen die Aufgaben, die Komplexität und das angebotene Leistungsspektrum des Unternehmens. Weiter sollte überlegt werden ob durch einen Asset Deal nur Vermögenswerte oder Teile einer Firma gekauft werden sollten, wie zum Beispiel eine Sparte des Unternehmens. Es können auch Anteile einer Gesellschaft durch einen Share-Deal übernommen werden.
2. Banken, Unternehmensmakler und die Initiative „nexit“ informieren welche Unternehmen zum Verkauf oder zur Pacht bereitstehen. Oft stehen Firmen noch nicht offiziell zum Verkauf bereit. Es ist aber durch Mundpropaganda möglich sich an zukünftig zum Verkauf stehende Unternehmen zu wenden, bevor sie von der Konkurrenz übernommen werden.
3. Informationen über die gefundenen Unternehmen sammeln und analysieren. Dazu gehören Informationen zum Standort, Marktsituation, Leistungsprogramm, Betriebs-/Geschäftsgröße, Kundenstamm, Entwicklungsstand der technischen Ausstattung, Verschuldung und Belegschaftsgröße.
4. Wenn aus den Angeboten ein passendes Unternehmen gefunden wurde kann es durch eine Due-Diligence detailliert geprüft werden.

Exkurs: Due-Diligence

Die Due-Diligence sind unabhängige Prüfer (Anwälte, Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer). Sie untersuchen Finanzdaten, Informationen zu personellen und sachlichen Ressourcen, strategische Positionierung wie auch rechtliche und finanzielle Risiken. Die Due-Diligence sucht gezielt nach Sachverhalten die gegen den Kauf des Unternehmens sprechen. Weiter prüfen sie auch nach Umweltaltlasten, Produkthaftungsfällen und ungeklärten Markenrechten. Sie analysieren und bewerten die Ergebnisse und zeigen Stärken, Schwächen und Risiken auf. Falls Gründe gefunden werden die gegen einen Kauf sprechen können diese gegen eine Garantie oder Abschläge auf den Kaufpreis dennoch akzeptiert werden.

5. Wenn das Interesse an dem Unternehmen weiterhin besteht, muss das Unternehmen bewertet sowie ein Verkaufspreis ausgehandelt werden. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten, wobei der Ertragswert eine gängige zukunftsorientierte Methodik darstellt.

Exkurs: Ertragswert

Zur Berechnung des Ertragswertes wird der durchschnittliche Reingewinn aus den letzten 3–5 Geschäftsjahren, aus den Gewinn und Verlust (GuV) Rechnungen des Unternehmens gebraucht. Als Reingewinn wird der Gewinn abzüglich aller Kosten bezeichnet. Diese müssen von außerordentlichen Ausgaben und Erträgen bereinigt und mit dem Kalkulationszinssatz multipliziert werden. Der Kalkulationszinssatz oder auch Kalkulationszinsfuß ist die subjektive Mindestverzinsungsforderung eines Anlegers.

$$\text{Ertragswert} = \frac{\text{Reingewinn [EUR]}}{\text{Kalkulationszinssatz [\%]}} \times 100$$

(Vogelsang et al. 2015, S. 34; Collrepp 2011, S. 99–103; Bleiber 2011, S. 202–215)

2.2.2.3 Tätige Beteiligung

Bei einer tätigen Beteiligung wird ein Anteil an einer Firma erworben, welche den Käufer berechtigt sich tätig an der Unternehmensführung zu beteiligen. Oft wird der Käufer zum (Mit-) Geschäftsführer ernannt. Es ist oft ratsam diesen Weg zu gehen, wenn eine zu starke fachliche Ausrichtung vorliegt und möglicherweise unternehmerische Kenntnisse nicht ausreichend vorhanden sind. Im Falle einer Mitgeschäftsführertätigkeit darf die eigene Handlungsfähigkeit nicht eingeschränkt sein. Auch für diese Art der Existenzgründung gibt es öffentliche Förderprogramme die bei der Finanzierung behilflich sein können. Gerade bei der tätigen Beteiligung ist es obligatorisch, dass die Gesellschafter harmonisieren.

(Vogelsang et al. 2015, S. 42; Collrepp 2011, S. 103; Plümer und Niemann 2016, S. 68)

2.2.2.4 Franchising

Beim Franchising geht es darum eine erfolgreiche Geschäftsidee und ihr Marketing von möglichst vielen Unternehmen nutzen zu lassen. Diese Geschäftsidee wird vorerst entwickelt, erprobt und dann an interessierte Existenzgründer verkauft. Der Verkäufer oder auch Franchise-Geber bezieht üblicherweise eine Einstiegsgebühr und einen prozentualen Anteil des Ertrags des Franchise-Nehmers. Im Gegenzug erhält der Franchise-Nehmer den Markennamen, bestimmte Nutzungsrechte, Wissen und ein erfolgreich in die Praxis umgesetztes Konzept mit ausführliche Strategien für Beschaffung, Absatz und Organisation des Unternehmens. Der Franchise-Nehmer erhält eine Ausbildung, Beratung und gemeinsame Werbung. Aus der erfolgreichen Verbreitung resultiert ein Bekanntheitsgrad für das Franchise-Unternehmen und weitere Expansionsmöglichkeiten.

Durch das Franchise-Modell verpflichtet sich der Gründer für die Dauer des Franchise Vertrags das Konzept des Franchise-Gebers exakt durchzuführen und jederzeit Einsicht in die Finanzen zu gewähren. Die meisten Verträge werden über fünf bis zehn Jahre abgeschlossen. Es ist ebenfalls nicht unüblich, dass die zum Verkauf angebotenen Produkte ausschließlich Markenware des Franchise-Gebers sein müssen. Es kann für einen Existenzgründer ohne passende Geschäftsidee lukrativ sein ein Franchiseunternehmen zu eröffnen. Eine unternehmerische Freiheit wird ihm trotz Selbstständigkeit durch das handlungsverpflichtende Franchise Handbook nicht gewährt.

Falls der Existenzgründer sich für ein Franchise-Modell interessiert sollte er den Vertrag unbedingt von Fachanwälten prüfen lassen und sich informieren ob der Franchise-Geber Mitglied des deutschen Franchise-Verbandes ist. Dieser Verband überprüft regelmäßig die Verträge aller Mitglieder und führt stichprobenartige Befragungen an einzelnen Franchise-Nehmern durch.

Eine weitere Methode des Franchisings stellt das Master-Franchising dar. Im Master-Franchising verkauft der Unternehmer persönlich als Franchise-Geber für eine Region oder Land die Geschäftsidee an Interessierte.

Auch für die Franchise-Gründung gibt es finanzielle Förderungen über die nexxt-Initiative. Hierfür müssen die vertraglichen Rahmenbedingungen sehr genau geprüft werden.

(Becker 2010, S. 88–98; Morin 2001, S. 15–23; Vogelsang et al. 2015, S. 43)

2.3 Rechtsformen

2.3.1 Handelsgesetzbuch

Vor einer Neugründung sollte überlegt werden, wie sich das Unternehmen langfristig entwickeln soll und wo Kosten eingespart werden können, um möglichst hohe Gewinne zu erzielen. Gerade in der Anfangszeit kann die Neugründung sehr kostenintensiv sein. Die Rechtsform sollte von vorne herein passend gewählt werden.

In Kapitel 1.1 „Rechtliches und Voraussetzungen“ wurde bereits über die Unterscheidung des EStG in freiberufliche und gewerbliche Tätigkeiten und den zusätzlichen Kosten durch das Gewerbe gesprochen. Das Gewerbe wird weiterhin hinsichtlich der kaufmännischen Tätigkeit und der Gesetzbücher des Handels unterschiedlichen.

Die Regelung des Geschäftsverkehrs ist in Deutschland über das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) und das Handelsgesetzbuch (HGB) geregelt. Das BGB regelt das private Recht und das HGB das wirtschaftliche Recht bestimmter gewerblicher Unternehmen. Das HGB umfasst neben dem direkten Handel auch die rechtlichen Verhältnisse der Industrie und weitestgehend die des Handwerks und der Uerzeugung von Grund und Rohstoffen. Handelsgeschäfte sind alle Geschäfte eines Kaufmanns, die zum Betriebe seines Handelsgewerbes gehören. (§ 343 HGB)

Im § 1 HGB heißt es:

„(1) Kaufmann im Sinne dieses Gesetzbuchs ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt.

(2) Handelsgewerbe ist jeder Gewerbebetrieb, es sei denn, dass das Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert.“

Daher ist jeder Gewerbebetrieb erst einmal ein Handelsgewerbe.

Im § 29 HGB steht dazu: *„Jeder Kaufmann ist verpflichtet, seine Firma, den Ort und die inländische Geschäftsanschrift seiner Handelsniederlassung bei dem Gericht(Registergericht), in dessen Bezirk sich die Niederlassung befindet, zur Eintragung in das Handelsregister anzumelden.“*

„Das Handelsregister dient vor allem der Sicherheit des Geschäftsverkehrs, indem darin gewisse tatsächliche und rechtliche Verhältnisse eingetragen werden.“(vgl. Collrepp 2011, S. 114)

Das Handelsregister teilt sich in die Abteilungen A (HRA) und Abteilung B (HRB) für die verschiedenen Kaufleute auf. Dies wird in Kapitel 6.2 „Handelsregistereintrag“ nochmals aufgegriffen.

Als kaufmännisch eingerichtetes Unternehmen und damit Handelsregister eintragungspflichtig ist, wer eines der folgenden Kriterien erfüllt hat:

- Umsatzerlöse ab einer Höhe eines branchenspezifischen Wertes
- Mehr als fünf Beschäftigte
- Ein Betriebsvermögen ab einer Summe von 100.000 Euro
- Eingeräumte Kredite ab einer Summe von 50.000 Euro
- Mehrere Niederlassungen

Geschäftsbetrieb	Jahresumsatz (€)
Produktion	300.000
Großhandel	300.000
Einzelhandel	250.000
Dienstleistungen	175.000
Handelsvertreter (Provision)	120.000
Gaststätten (nur mit Speisen)	300.000
Hotels (ohne Gaststätten)	250.000

Abb. 8 Branchenspezifische Umsatzzahlen (Collrepp 2011, S. 112)

Das HGB gilt ebenfalls für Handelsgesellschaften nach § 6 Abs. 1. HGB

Personengesellschaften:

- Kommanditgesellschaft (KG)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Kapitalgesellschaften:

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Unternehmergesellschaft mit beschränkter Haftung (UG)
- Aktiengesellschaft (AG)

Die Gesellschaften werden im Kapitel 2.3.4 „Gesellschaften“ behandelt.

Weiterhin ist es nach § 2 HGB möglich die kaufmännische Eigenschaft als Kaufmann zu erhalten, auch wenn die Kriterien noch nicht erfüllt sind, wird er dann gesetzlich nach HGB behandelt. Es ist keine kaufmännische Ausbildung für die kaufmännische Tätigkeit notwendig.

Zu den Vor- und Nachteilen eines Kaufmanns kann gesagt werden, dass er mündiger als der gemeine Bürger vor dem Gesetz behandelt wird. Es wird erwartet, dass er sein Handwerk versteht und weniger Schutz bedarf. Für genauere Informationen wird hiermit auf das HGB oder einschlägige Literatur verwiesen.

(Reichle 2010, S. 26–27; Collrepp 2011, S. 108–116; Bleiber 2011, S. 248–254)

2.3.2 Wahl der passenden Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform ist eine wichtige unternehmerische Entscheidung, es spielen persönliche, wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Aspekte eine große Rolle. Es sollte sorgfältig überlegt werden, wie sich das Unternehmen entwickeln soll und wie es die meisten Chancen am Markt bekommt. Generell ist die Rechtsform stetig im zeitlichen Wandel und die Wahl sollte individuell und zweckmäßig sein. Mit der Rechtsform wird die rechtliche Organisation des Unternehmens definiert.

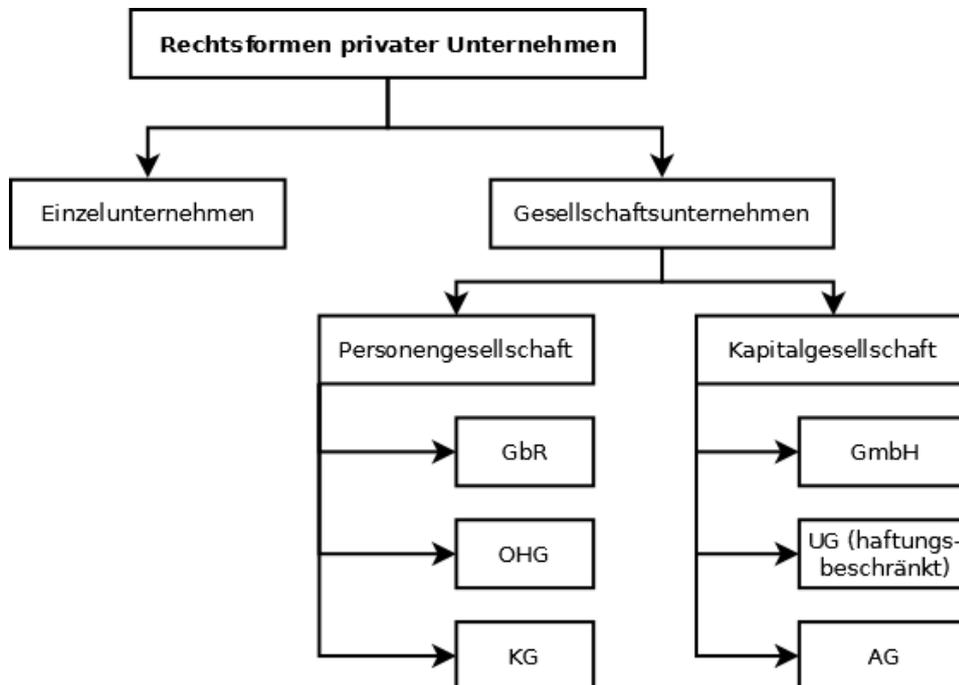


Abb. 9 Private Rechtsformen (angelehnt an die Quelle) (Vogelsang et al. 2015, S. 128)

Als übergeordnete Struktur kann man zwischen Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften unterscheiden. In Einzelunternehmen und Personengesellschaften sind die Gründer und Gesellschafter vollständig haftungsfähig. Bei den Kapitalgesellschaften entsteht bei der Gründung eine juristische Person, die mit dem Gesellschaftsvermögen für das Unternehmen haftet.

Haftungsbeschränkte Firmen haben weniger Risiko genießen aber bei geringen Einlagen auch nur begrenztes Vertrauen, beispielsweise eine UG mit einem Euro Mindesteinlage. Im Schadensfall kann im Extremfall der zu Schaden gekommene nur einen Euro Schadensersatzforderung stellen. Auch Banken vergeben Kredite bei zu geringen Einlagen und damit Sicherheiten nicht oder nur in sehr kleinem Rahmen. Risiken können statt durch eine falsche Rechtsform auch durch Versicherungen oder entsprechenden Verträgen kompensiert werden.

Die Wahl der Rechtsform bringt auch klare Regelungen aus dem Handels- und Gesellschaftsrecht mit sich insbesondere gehören dazu:

- **Organe** – Festlegung von entscheidungsbefugten Gremien.
- **Haftungsregelungen** – In welchen Maßen das Unternehmen und seine Organe für wirtschaftliche Aktivitäten haften.
- **Geschäftsführungs- und Vertretungsregelungen** – Art und Weise wie die Organe des Unternehmens gegenüber Dritten im Geschäftsverkehr auftreten oder vertreten werden.
- **Mindesteinlagepflicht** – Das Mindestkapital zur Unternehmensgründung.
- **Mitbestimmungsregelungen** – rechtsformabhängige Vorschriften für Arbeitnehmer und Gewerkschaften zur Mitbestimmung.
- **Publizitätspflicht** – in wieweit Informationen über geschäftliche Aktivitäten der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden müssen.
- **Besteuerungsregelungen** – Je nach Rechtsform werden andere Steuern erhoben.
- **Gründungskosten** – Kosten zur Gründung des Unternehmens.

Es gibt noch weitere Rechtsformen, gemeinnützige und viele Mischungen wie GmbH & CO KG. Diese werden wegen des Umfangs nicht behandelt. Es wird auf die einschlägige Literatur verwiesen.

(Bleiber 2011, S. 219–226; Pott und Pott 2015, S. 114–171; Vogelsang et al. 2015, S. 127)

2.3.3 Einzelunternehmen

Kleingewerbetreibende und Einzelkaufleute

Ein Einzelunternehmen liegt vor, wenn ein einzelner Unternehmer das Unternehmen leitet. Ausnahmen stellen hier nur stille Gesellschafter die finanziell unterstützen und auf ein Mitspracherecht verzichten. Das Einzelunternehmen kann nur von einer natürlichen Person gegründet werden. Der Unternehmer ist alleine vollumfänglich, also mit seinem gesamten privaten und betrieblichen Vermögen für seine Geschäfte haftbar.

Bei einem Einzelunternehmen wird zwischen gewerblich und freiberuflich unterschieden. Das gewerbliche Einzelunternehmen beginnt als Kleingewerbetreibender und unterliegt dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB). Die Gründung geschieht beim lokalen Gewerbeamt gegen eine Gebühr von zwanzig bis vierzig Euro je nach Gemeinde und der Angabe über das Tätigkeitsfeld. Es wird automatisch Meldung beim zuständigen Finanzamt erstattet. Der Name des Unternehmens muss einen Vor- und einen Nachnamen enthalten und darf als Zusatz die Tätigkeitsbeschreibung enthalten, jedoch darf es keine Verwechslungsgefahr mit einem kaufmännisch eingerichteten Unternehmen geben.

Als Kleingewerbetreibender muss das Unternehmen mit einem Umsatz unter 17.500 Euro lediglich eine Steuererklärung bei dem zuständigen Finanzamt einreichen. Zwischen einem Umsatz von 17.500 Euro und 50.000 Euro wird eine Einnahmeüberschussrechnung (EÜR) nötig, also eine Rechnung in der von den gesamten Einnahmen die Ausgaben abgezogen werden. Als Gewerbetreibender, besteht die Gewerbesteuerpflicht, jedoch erst nach dem Freibetrag von 24.500 Euro jährlich. Einzelunternehmen sind umsatzsteuerpflichtig. Mit der Kleinunternehmerregelung kann sich der Kleingewerbetreibende von der Umsatzsteuerpflicht befreien lassen, wenn er einen Umsatz von bis zu 50.000 Euro jährlich und im Vorjahr weniger als 17.500 Euro Umsatz gemacht hat, laut § 19(1) UStG (Umsatzsteuergesetz) Kleinunternehmerregelung. Durch die Kleinunternehmerregelung handelt er dann wie eine Privatperson. Ab einem Umsatz von 50.000 Euro ist der Kleingewerbetreibende buchführungspflichtig und muss zum Jahresende eine Bilanz (Gegenüberstellung von Vermögensgegenständen und Schulden) sowie eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) erstellen.

Das Unternehmen ist solange Kleingewerbetreibender wie es nach Art und Umfang keinen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb benötigt (siehe Kapitel 2.3.1 „Handelsgesetzbuch“) oder sich freiwillig ins Handelsregister eintragen lässt.

Falls der Unternehmer sein Unternehmen in das Handelsregister eintragen lässt, ohne nach Art und Umfang ein auf kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb zu unterhalten ist er dann Einzelkaufmann und ist dem Handelsgesetzbuch (HGB) verpflichtet. Dies kann beispielsweise vorsorglich oder mit der damit verbundenen Seriosität begründet sein.

Falls das Unternehmen wächst, wird der Unternehmer wie in Kapitel 2.3.1 „Handelsgesetzbuch“ beschrieben zum Einzelkaufmann und muss sich in das Handelsregister eintragen lassen. Die Eintragung in das Handelsregister wird notariell beglaubigt, es kommen Kosten von 300-600 Euro zustande.

Als Einzelkaufmann, darf der Firmenname aus Personen-, Sach- oder Phantasienamen bestehen und muss laut § 19 Abs. 1 HGB den notwendigen Zusatz „e.K.“, „e. Kfm.“ oder „e. Kfr.“ Tragen. Beispiel: Exquisit Moden Gudrun Schöneweide e. Kfr.

Nach § 37a Abs. 1 HGB müssen von nun an alle Geschäftsbriefe Firma, Bezeichnung der Firma, Ort der Handelsniederlassung, Registergericht und die Nummer unter der die Firma im Handelsregister geführt wird aufweisen. Bei Mitteilungen und Berichten in der Geschäftsbeziehung darf darauf verzichtet werden (§ 37a Abs. 2 HGB).

Da der Einzelkaufmann üblicherweise einen höheren Umsatz als der Kleingewerbetreibende hat müssen die oben genannten Steuern geprüft und ausgerichtet werden. Zusätzlich ist der Einzelkaufmann verpflichtet die doppelte Buchführung durchzuführen (Siehe Kapitel 2.3.5.1 „Finanzbuchhaltung und Buchhaltungspflicht“)

(Für-Gründer.de GmbH; Bonnemeier 2012; Collrepp 2011, S. 117–119)

Freiberufler

Freie Berufe sind grundsätzlich keine gewerblichen Tätigkeiten. Sie grenzen sich, wie in Kapitel 2.3.1 „Handelsgesetzbuch“ bereits erläutert wurde, durch § 18 Abs. 1 Nr. 1 EStG und § 1 Abs. 2 PartGG durch sogenannte Katalogberufe, ähnliche Berufe und Tätigkeitsberufe ab. Freiberufliche Selbstständige arbeiten für ein Honorar und erbringen ideelle, persönliche Leistungen oder Dienste. Der Klient erhält eine maßgeschneiderte Lösung und keine Standardleistung. Freiberufler sind allein verantwortlich für ihr Handeln und haben durch eine besondere Ausbildung eine besondere Qualifikation und Kompetenz, gemessen am aktuellen wissenschaftlichen Stand. Zwischen ihnen und ihren Kunden herrscht ein besonderes Vertrauensverhältnis, das bis zu einer beruflichen Schweigepflicht gehen kann. Die Leistungen werden in wirtschaftlicher Selbstständigkeit erbracht und als Freiberufler sind sie ihrem unternehmerischen Risiko vollends bewusst.

Da bei der freiberuflichen Tätigkeit keine kaufmännische Eigenschaft vorliegt, darf ihre Unternehmung nicht als Firma geführt werden. So wird der Vor- und Nachname und die Adresse für Geschäftsverkehr genutzt, um Verwechslungen auszuschließen. Ergänzend darf die Tätigkeitsbeschreibung angefügt werden. Diese darf keine falsche Qualifikation oder eine Eintragung im Handelsregister vortäuschen.

Beispiel: Franz Brecher, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Familienrecht.

Für den Freiberufler fallen keine Gründungskosten an. Er ist lediglich verpflichtet zeitnah bei seinem zuständigen Finanzamt eine Meldung über die Tätigkeit und den Beginn einreichen. Daraufhin ist er mit seinem gesamten privaten und betrieblichen Vermögen vollumfänglich haftbar. Er muss keine doppelte Buchführung anfertigen und keine Gewerbesteuer entrichten. Manche Berufe können eine Kammer Zugehörigkeit erfordern.

(Collrepp 2011, S. 119; Vogelsang et al. 2015, S. 130)

2.3.4 Gesellschaften

Wenn, eine gewerbliche Unternehmensgründung mit mehreren Personen durchgeführt werden soll, handelt es sich um eine Gesellschaft. Hier wird, wie in Kapitel 2.3.1 „Handelsgesetzbuch“ bereits erwähnt, zwischen Personen und Kapitalgesellschaft gegliedert.

Bei Personengesellschaften haften die einzelnen Gesellschafter (Mitglieder der Gesellschaft) vollumfänglich mit ihrem privaten und gesellschaftlichen Vermögen. Anders als in Kapitalgesellschaften, entsteht bei der Gründung eine juristische Rechtspersönlichkeit, die mit dem gesellschaftlichen Vermögen und Stammkapital haftet.

Für jede Gesellschaft ist ein Gesellschaftsvertrag Pflicht, um bei Differenzen und Unklarheiten eine Beweisgrundlage vorweisen zu können, an welcher man sich orientieren kann. Der Gesellschaftsvertrag sollte mit professioneller und juristischer Unterstützung erarbeitet werden und muss grundsätzlich den Willen aller Beteiligten Gesellschafter widerspiegeln. Grundsätzlich ist es bei Dauerhaften Gesellschaften zu empfehlen der Vertrag notariell zu prüfen und beurkunden. Pflicht ist es nur bei Kapitalgesellschaften und Gesellschaften mit Vermögenseinlage wie Finanzen, Grundstücken, Fahrzeugen oder ähnlichen Gegenständen von besonderem Wert. Bei allen Gesellschaften herrscht eine Formfreiheit in der Ausgestaltung der Gesellschaftsverträge. Personengesellschaften müssen sich über die Firma einigen und Kommanditgesellschaften über die Kommanditeinlagen.

(Pott und Pott 2015, S. 110–114; Collrepp 2011, S. 122–124)

2.3.4.1 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)

Gesetzliche Grundlage §§ 705 – 740 BGB

Die GbR kann als wirtschaftlich zweckmäßiger Zusammenschluss von natürlichen und juristischen Personen genutzt werden. Es ist auch möglich als Freiberufler eine GbR zu gründen, jedoch ist die Partnerschaftsgesellschaft hier besser geeignet, da die freiberufliche Tätigkeit durch die gemeinschaftliche Arbeit schnell in Frage gestellt und aberkannt werden kann. Die GbR darf nicht als Handelsgewerbe genutzt werden, da keine kaufmännische Eigenschaft vorliegt.

Zu einer GbR Gründung werden mindestens zwei Gesellschafter benötigt, bei einer Kündigung, Austritt oder Todesfall und nur einem verbleibenden Gesellschafter wird die GbR aufgelöst. Falls ein Gesellschafter die Kaufmannseigenschaft erhält, wird die GbR automatisch in eine OHG umgewandelt, bedingt durch einen Rechtsformenzwang.

Durch den Zusammenschluss ergibt sich ein kooperativer Geschäftsbetrieb in dem die Kosten für Büro, Personal und Fahrzeugnutzung geteilt werden können. Ebenso wie Kosten werden auch Risiken und Gewinne geteilt. Es ist möglich eine permanente Gesellschaft (Dauergesellschaft) zu führen oder auch für eine begrenzte Zeit (Gelegenheitsgesellschaft).

Wie schon erwähnt kann der Gesellschaftsvertrag formlos geschlossen werden und muss mindestens den Zweck und gegebenenfalls die zu leistenden Beiträge (Geldleistungen, Arbeitsleistungen, Dienstleistungen, Werksleistungen, Sachleistungen und sonstige Leistungen einmalig oder wiederholt) beinhalten. Ebenfalls ist es möglich die Haftung der GbR durch den Gesellschaftsvertrag auf das Gesellschaftsvermögen zu beschränken. In diesem Fall muss im Geschäftsverkehr ausdrücklich darauf hingewiesen werden.

Die GbR ist keine eigene Person, grundsätzlich entscheiden und haften die Gesellschafter zu gleichen Teilen und sich gegenseitig zur Treue verpflichtet. Es darf von keinem Gesellschafter eine Handlung getätigt werden die dem Zweck der GbR entgegentritt.

Da keine Kaufmannseigenschaft besteht, muss der Name der Unternehmung aus jeweils einem Vor und einem Nachnamen jedes Gesellschafters bestehen, optional darf ein Zusatz zum Gesellschaftszweck und Hinweis „GbR“ zur Kenntlichmachung, dass es sich um eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts handelt.

(Schick 2003, S. 23–24; Bleiber 2011, S. 229–231; Vogelsang et al. 2015, S. 131–135)

2.3.4.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Gesetzliche Grundlage §§ 105 – 160 HGB

Eine OHG ist ein Zusammenschluss von Kaufleuten und erfordert eine Eintragung in das Handelsregister. Die OHG kann aus natürlichen und juristischen Personen bestehen. Generell verhält sich eine OHG ähnlich zur einer GbR, sie wird von mindestens zwei Gesellschaftern gegründet, die sich die Kosten innerhalb ihrer OHG gemeinschaftlich teilen.

Als kaufmännische Einrichtung genießt die OHG ein besonderes Vertrauen und Ansehen in der Geschäftswelt, gerade weil sie und ihre Gesellschafter vollumfänglich mit dem privaten und gesellschaftlichen Vermögen haften. Der Name darf wie bei einem Einzelkaufmann Unternehmen aus Personen-, Sach- und Phantasienamen mit dem Zusatz "OHG" bestehen. Im Geschäftsverkehr muss, der Sitz, Rechtsform, Registergericht und Nummer unter der die Gesellschaft im Handelsgericht zu finden ist, angegeben werden. Ist keine natürliche Person Teil der OHG, müssen die Firmen der Gesellschafter mit allen Angaben nach § 35a GmbHG (Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesetz) ausgewiesen werden. Analog zu der GbR ist auch bei der OHG ein Gesellschaftsvertrag Pflicht.

Einige Besonderheiten ergeben sich aus der kaufmännischen Eigenschaft der OHG dennoch. So ist die OHG rechtlich keine juristische Person, wird allerdings in mancher Hinsicht so behandelt. So kann die OHG klagen und verklagt werden, sie kann Verbindlichkeiten eingehen und Rechte erwerben und Gerichtsurteile können auf das Gesellschaftsvermögen vollstreckt werden. Weiterhin sind auch die Gesellschafter mit ihrem privaten Vermögen haftbar (§ 128 HGB). Die OHG ist insolvenzfähig und kann dadurch aufgelöst werden. Die Gesellschaft haftet gesamtschuldnerisch.

Nach dem Ausscheiden eines Gesellschafters ist dieser noch weitere fünf Jahre für die Geschäfte an denen er teilgenommen hat vollumfänglich haftbar. Neu hinzukommende Gesellschafter haften ebenfalls für Altlasten der OHG mit. Falls Gesellschafter austreten und nur ein Gesellschafter verbleibt kann durch eine Klausel im Gesellschaftsvertrag die Fortführung der OHG möglich sein.

Bei allen Entscheidungen haben grundsätzlich alle Gesellschafter Mitspracherecht, ungeachtet wie groß deren Anteil ist. Jeder Gesellschafter ist berechtigt und verpflichtet die Geschäftsführung unentgeltlich zu übernehmen (§ 114 Abs. 1 HGB). Die Geschäftsführung darf auch einem einzelnen Gesellschafter im Rahmen von gewöhnlichen Geschäften die im Gesellschaftsvertrag genauer definiert werden müssen im Zwecke der Gesellschaft übertragen werden. Ungewöhnliches und Zweckfremdes muss von allen Gesellschaftern entschieden werden.

Als ungewöhnlich gilt etwas, das den normalen Rahmen des bisherigen Geschäftsbetriebs übersteigt, eine Filialgründung beispielsweise.

Gewinne und Verluste werden Anteilig verteilt. Für nähere Information wird auf §§ 120 – 126 HGB verwiesen.

(Schick 2003, S. 25; Plümer und Niemann 2016, S. 28–30; Collrepp 2011, S. 131–138)

2.3.4.3 Partnerschaftsgesellschaft (PartG)

Gesetzliche Grundlagen §§ 1 – 11 PartGG, Vorschriften der OHG sind ergänzend anzuwenden

Die Partnerschaftsgesellschaft ist eine Gesellschaft für Freiberufler. Es werden mindestens zwei natürliche Personen mit einer freiberuflichen Tätigkeit zur Gründung benötigt. Die Partner müssen entsprechend ihren Qualifikationen einen freien Beruf (siehe Kapitel 2.3.3 „Einzelunternehmen“) ausüben. Es besteht keine Regelung über die Kombination der Berufe.

Der Partnerschaftsvertrag entspricht dem Vertrag der GbR und OHG, er muss von den Partnern eigenhändig unterschrieben werden.

Im Partnerschaftsgesellschaftsvertrag muss der Name, Sitz der Partnerschaft, die persönlichen Adressen und die ausgeübten Berufe der Partner wie auch der Gegenstand (Zweck) der Partnerschaft festgehalten werden. Nach der Eintragung in das Partnerschaftsregister entsteht nach § 7 Abs. 1 Partnerschaftsgesetz (PartGG) die Partnerschaft. Wenn der Gegenstand der Partnerschaft nicht vorliegt oder sich weiter erstreckt liegt eine gewerbliche Tätigkeit vor und die Partnerschaft wird vom Registergericht abgelehnt.

Nach § 8 Abs. 1 PartGG haften die Partner gesamtschuldnerisch für ihr Handeln, besondere Ausnahmen müssen im Partnerschaftsgesellschaftsvertrag festgehalten werden.

Der Name der Partnerschaft muss mindestens einen Nachnamen und den Hinweis Zusatz „Partner“ oder „Partnerschaft“ beinhalten (§ 2 Abs. 1 PartGG). Im Geschäftsverkehr muss die Rechtsform, Sitz der Gesellschaft, Registergericht und die Nummer unter der die Partnerschaft im Partnerschaftsregister eingetragen ist angegeben werden (§ 7 Abs. 5 PartGG i. Vm. § 125 Abs. 1 Satz 1 HGB).

(Collrepp 2011, S. 148–155; Bleiber 2011, S. 231–233; Plümer und Niemann 2016, S. 31–32)

2.3.4.4 Kommanditgesellschaft (KG)

Gesetzliche Grundlagen §§ 161 – 177a HGB, Vorschriften der OHG sind ergänzend anzuwenden

Die KG ist artverwandt mit der OHG, es werden daher nur die Unterschiede und Ergänzungen zur OHG aufgezeigt.

Der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Rechtsformen liegt in der Haftungsbeschränkung und dem eingebrachten Kapital. Die Gesellschafter der KG teilen sich in Kommanditisten und Komplementäre auf. Kommanditisten haften nur beschränkt auf ihren Kapitalanteil wohingegen Komplementäre mit ihrem gesamten privaten und gesellschaftlichen Vermögen haften und die Gesellschaft leiten. Kommanditisten können als finanzielle Teilhaber mit stark eingeschränktem Mitspracherecht gesehen werden, falls das Mitspracherecht im Gesellschaftsvertrag nicht anders vermerkt wurde. Jegliche Entscheidung wird durch die Komplementäre gefällt, daher haften sie auch vollumfänglich. Als Kommanditist besteht die Möglichkeit bei ungewöhnlichen Geschäften, wie bei der OHG (Kapitel 2.3.4.2 „Offene Handelsgesellschaft (OHG)“) erklärt, ein Veto einzulegen. Sie werden aber wie Komplementäre anteilhaft an der Gewinnausschüttung am Jahresende beteiligt (§§ 167 – 169 HGB). Es könnte auch als risikobehaftete Geldanlage ohne feste Zinssätze betrachtet werden.

Zur Gründung werden mindestens ein Kommanditist und ein Komplementär benötigt. Die Gesellschafter können natürliche und juristische Personen darstellen. Falls nur ein Komplementär eingesetzt ist und dieser keine natürliche Person darstellt, muss auf die Haftungsbeschränkung durch den Zusatz „GmbH & Co.KG“ hingewiesen werden. Durch eine Klausel im Gesellschaftsvertrag darf ein Kommanditist auch für Tätigkeitsfelder wie dem des Geschäftsführers eingesetzt werden. Als Kommanditist besteht ein eingeschränktes Kontrollrecht (§ 166 Abs. 1 HGB), in dem ihm eine Abschrift des Jahresabschlusses zusteht und er Einsicht in Bücher und Geschäftspapiere erhalten kann. Durch diese stark eingeschränkten Rechte besteht kein Werbe- und Handelsverbot in derselben Branche (§ 165 HGB).

(Schick 2003, S. 26–27; Bleiber 2011, S. 235–236; Plümer und Niemann 2016, S. 30–31)

2.3.4.5 Stille Gesellschaft

Gesetzliche Grundlage §§ 230 – 237 HGB

Unter einer stillen Gesellschaft versteht man eine Vermögenseinlage in ein Unternehmen ohne Mitsprache, aber mit Beteiligung am Gewinn. Stiller Gesellschafter kann jede natürliche und juristische Person sein, daher auch ein anderes Unternehmen. Die Einlage kann ein Geldbetrag, eine Dienstleistung, Nutzungsrecht, Wissen oder jeder andere Vorteil sein. Die Beteiligten bewerten die Einlage und verhandeln über die Gewinnbeteiligung. Die Gewinnbeteiligung ist ausschließlich ein Gewinn und kein fester Zins, da es sich sonst um ein Darlehen handeln würde. Eine Beteiligung am Verlust kann ausgeschlossen werden. Andernfalls haftet der Stille Gesellschafter bei Verlust nur in der Höhe seiner Einlage im Unternehmen. Dem stillen Gesellschafter steht das Kontrollrecht nach § 233 Abs.1 HGB zu, in dem ihm eine Abschrift des Jahresabschlusses zugestellt wird. Die Richtigkeit darf über die Bücher und Geschäftspapiere geprüft werden.

(Vogelsang et al. 2015, S. 99; Collrepp 2011, S. 145–148; Plümer und Niemann 2016, S. 41–42)

2.3.4.6 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Gesetzliche Grundlage §§ 1 ff. GmbHG

Allgemein

Die GmbH ist als Kapitalgesellschaft eine juristische Person, also eine Person die mit ihrem Gesellschaftskapital haftet. Die GmbH bezieht ein Einkommen, schließt Verträge, zahlt Steuern und hat ein Vermögen. Statt der Einkommenssteuer wie bei natürlichen Personen, kommt bei der juristischen Person die Körperschaftsteuer zum Tragen.

Mit der GmbH wird gehandelt wie mit fremden Dritten, daher sollten auch fremden übliche Zinsen, Verzinsungen von Darlehen, Arbeitsverträge, Pachtverträge vergeben und die Schriftform gewahrt werden. Sie muss ins Handelsregister eingetragen werden.

Organe

Die GmbH besitzt Organe die ihr Handeln steuern und lenken, dazu zählen die Gesellschafter, die Gesellschafterversammlung, der Geschäftsführer und gegebenenfalls ein Aufsichtsrat.

Die Gesellschafter sind die Inhaber der GmbH. Sie besitzen ein vollständiges Informationsrecht zu allen Belangen der GmbH, ein Gewinnbezugsrecht und ein Stimmrecht für alle Entscheidungen bezüglich der GmbH. Generell werden alle Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung gefasst. Der Geschäftsführer ist Angestellter bei der GmbH, ihr Vertreter und Chef der Mitarbeiter. Er ist verantwortlich für die ordnungsgemäße Führung der GmbH und der Umsetzung der Gesellschafterbeschlüsse aus der Gesellschafterversammlung. Der Geschäftsführer haftet gegebenenfalls persönlich für Pflichtverletzungen. Es ist möglich mehrere Geschäftsführer zu bestellen, diese dürfen auch Gesellschafter sein.

Der Aufsichtsrat darf auf Wunsch der Gesellschafter gebildet werden, um die Geschäftsführung zu kontrollieren, ab einer Mitarbeiterzahl von fünfhundert Angestellten ist die GmbH gesetzlich verpflichtet einen Aufsichtsrat zu bestellen.

1 Personen GmbH

Nach § 1 GmbH Gesetz (GmbHG) ist es zulässig, dass eine GmbH aus einer Person bestehen darf. Hierbei übernimmt die Person die Rolle der beiden mindestens nötigen Organe, der des Gesellschafters und der des Geschäftsführers. Der Schriftverkehr muss hierbei nach wie vor zwischen den Organen ordnungsgemäß gewahrt und beachtet werden. Beschlüsse der "Gesellschafterversammlung" und Verträge müssen sofort dokumentiert werden.

In § 181 BGB (Insichgeschäft) heißt es:

„Ein Vertreter kann, soweit nicht ein anderes ihm gestattet ist, im Namen des Vertretenen mit sich im eigenen Namen oder als Vertreter eines Dritten ein Rechtsgeschäft nicht vornehmen, es sei denn, dass das Rechtsgeschäft ausschließlich in der Erfüllung einer Verbindlichkeit besteht.“

Der Gesellschafter darf keine Geschäfte mit dem Geschäftsführer tätigen. Da es bei der Ein-Personen-GmbH aber nicht auszuschließen ist, muss der Gesellschafter sich, als Geschäftsführer, davon befreien. Diese Entscheidung muss ins Handelsregister eingetragen werden, da es bei einer größeren GmbH unüblich wäre und dort unbedingt darauf hingewiesen werden muss.

Haftungsbeschränkung

Die Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftskapital der GmbH ist oftmals der entscheidende Punkt bei der Rechtsformenwahl (wie in Kapitel 2.3.2 „Wahl der passenden Rechtsform“ genauer erläutert). Dazu sei noch zu ergänzen, dass die Haftungsbeschränkung noch nicht in der Vor-GmbH-Zeit (GmbH i. G.) gilt, wenn der Gesellschaftsvertrag nicht unterzeichnet und das Stammkapital von 25.000 Euro (oder 12.500 Euro bei mehreren Gesellschaftern) noch nicht eingezahlt wurde sowie bei Gläubigern, wie der Bank, private Sicherheiten gegeben worden sind.

Sofern der Geschäftsführer nachweislich ordnungsgemäß und gewissenhaft im Sinne der GmbH handelt ist er damit auch haftungsbeschränkt. Entspricht er dem nicht oder versäumt er seine Pflichten ist er jedoch haftbar.

Gründung

Bei der Gründung einer GmbH müssen einige Formvorschriften eingehalten und beachtet werden, die bei den bisher behandelten Rechtsformen nicht gelten.

Bei dem Beschluss eine GmbH zu gründen entsteht bereits eine GbR bzw. bei Kaufleuten eine OHG zwischen den Gesellschaftern. In diesem Teil der Vor-GmbH-Phase sind alle Gesellschafter vollumfänglich haftbar, falls sie bereits Geschäfte tätigen. In dieser Phase wird der Gesellschaftsvertrag erarbeitet und falls nötig juristisch geprüft. Der Vertrag muss die Mindestanforderungen nach § 3 GmbHG erfüllen dazu zählt: die Firma und den Sitz der Gesellschaft, den Gegenstand des Unternehmens, den Betrag des Stammkapitals, die Zahl und die Nennbeträge der Geschäftsanteile die jeder Gesellschafter gegen Einlage auf das Stammkapital (Stammeinlage) übernimmt, ob das Unternehmen auf eine gewisse Zeit beschränkt sein soll oder den Gesellschaftern außer der Leistung von Kapitaleinlagen noch andere Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft auferlegt werden. Im nächsten Schritt wird die Unterzeichnung aller Gesellschafter notariell beurkundet. Von nun an liegt eine GmbH in Gründung (GmbH i. G.) vor. Alle Gesellschafter sind weiterhin vollumfänglich haftbar. Falls das Stammkapital durch getätigte Geschäfte reduziert wurde, muss dieses für die Eintragung in das Handelsregister anteilig aufgestockt werden. Am Tag der Handelsregistereintragung muss das Stammkapital in voller Höhe zur Verfügung stehen. Nach der Eintragung ist die GmbH ausschließlich mit dem Gesellschaftervermögen haftbar. Ebenfalls sollte der Geschäftsführer gleich mit eingetragen werden. Eintragungen werden im Handelsregister immer notariell geprüft und sind kostenpflichtig.

Neben dem ausführlichen gerade erläuterten Verfahren ist auch ein Schnellverfahren möglich, das auch deutlich kostengünstiger ist. Das ist möglich, wenn maximal 3 Gesellschafter vorhanden sind, 1 Geschäftsführer bestellt wird und dieser von § 181 BGB (Insichgeschäft) befreit wird. Zusätzlich gibt es Muster-Gesellschaftsverträge.

Name der GmbH

Der Name der GmbH kann ein Personen-, Sach- oder Phantasienamen sein und muss den Zusatz „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ oder „GmbH“ tragen. Die Kammern können bei der Namensfindung weiterhelfen. Alle bereits existierenden Namen sind auf der Internetseite des Handelsregisters unter „www.unternehmensregister.de“ einsehbar.

Pflichten der GmbH

Die GmbH ist als Kapitalgesellschaft nach § 42a GmbHG gesetzlich verpflichtet jährlich einen Jahresabschlussbericht bestehend aus einer Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und einem Lagebericht zu erstellen und der Öffentlichkeit über den elektronischen Bundesanzeiger zugänglich zu machen. Kleine GmbHs müssen dies nicht.

Kleine GmbHs haben sind definiert mit: ≤ 50 Mitarbeiter, ≤ 4,8 Mio. Euro Bilanz, ≤ 9,6 Mio. Euro Umsatz.

Sie müssen einen erleichterten Jahresabschluss und Bilanz aufstellen.

Stammkapital

Das Stammkapital ist das Kapital, welches bei der Gründung mindestens vorliegen muss, in Bar- oder Sacheinlagen. Es stellt die geringste Sicherheit im Geschäftsverkehr dar. Es sollte nicht unterschritten und muss erhalten werden § 30 GmbHG. Bei einem Verlust von 50% des Stammkapital muss eine Gesellschafterversammlung einberufen werden in der die Auffüllung besprochen wird. Bei einem kompletten Verlust des Stammkapitals ist der Geschäftsführer verpflichtet Insolvenz anzumelden (§ 64 GmbHG). Das Stammkapital beträgt mindestens 25.000 Euro, bei mehreren Gesellschaftern kann es 12.500 Euro betragen und sollte später aufgefüllt werden, da sonst keine Haftungsbeschränkung besteht. Das Stammkapital gilt nicht als verbraucht, wenn es in betriebliche Zwecke investiert wird, da es dadurch in Sacheinlagen umgewandelt wird.

Steuer

Die GmbH ist durch ihre Tätigkeit verpflichtet Gewerbe- und Körperschaftssteuer zu zahlen. Die Körperschaftssteuer ist ein Steuerersatz für die Einkommenssteuer bei juristischen Personen. Falls ein Gesellschafter auch Geschäftsführer ist, so besteht ein Angestelltenverhältnis zu der GmbH, auf seinen Lohn muss er Einkommenssteuer zahlen. Im Falle von Gewinnen aus der GmbH unterliegen dieser der Ertragssteuer. Generell ist aus Komplexitätsgründen ein Steuerberater zu empfehlen da die korrekte Besteuerung ebenfalls Pflicht ist.

(Schick 2003, S. 27–42; Collrepp 2011, S. 155–166; Vogelsang et al. 2015, S. 136–140)

2.3.4.7 *Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt) - UG (haftungsbeschränkt)*

Gesetzliche Grundlage §§ 1 ff. GmbHG

Die UG kann bis auf folgende Unterschiede der GmbH gleichgesetzt werden:

Die UG wird auch als Mini-GmbH bezeichnet und benötigt für eine Gründung kein Stammkapital von 25.000 Euro, sie erfordert mindestens 1 Euro. Der Name darf wie bei der GmbH ein Sach-, Personen- oder Phantasiename und muss mit dem Zusatz "UG" (haftungsbeschränkt), dies darf nicht weiter abgekürzt werden da er sonst über die geringe Sicherheit hinwegtäuschen könnte.

Um aus der Problematik der geringen Sicherheit gegenüber Geschäftspartnern und Gläubigern heraus zu kommen, ist es möglich den Gesellschaftsvertrag so zu gestalten, dass jährlich 25 % des Gewinns in eine gesetzliche Rücklage gezahlt werden. Beim Erreichen der 25.000 Euro kann die UG dann in eine GmbH umgewandelt werden. Es wird oft so dargestellt, dass die UG zu der Rücklage von 25 % verpflichtet wird, allerdings besteht hier keine Gesetzliche Grundlage im GmbHG.

Ein weiterer Unterschied betrifft die Stammkapitaleinlage, bei der UG darf keine Sachanlagevermögen genutzt werden.

In allen weiteren Punkten ist die UG der GmbH gleichzusetzen und mit der gleichen Sorgfalt geführt werden. Die UG hat die gleichen Pflichten und erhält die gleichen Organe wie die GmbH.

(Volkelt 2015, S. 13–26; Vogelsang et al. 2015, S. 140–143; Plümer und Niemann 2016, S. 37–39)

2.3.5 Betriebliches Rechnungswesen

2.3.5.1 *Finanzbuchhaltung und Buchhaltungspflicht*

Die Finanzbuchhaltung wird auch als externes Rechnungswesen bezeichnet, sie ist als Beweisgrundlage zu verstehen und gibt Einsicht in die Bücher, Im Inhalt werden Vermögen, Finanzen und Ertragslage des Unternehmens dargestellt. Dies geschieht für gewöhnlich durch eine strukturierte Aufstellung der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie einer Bilanz welche zusammen den Jahresabschluss bilden. Bei Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften, ohne natürliche Person in haftender Position, muss zusätzlich noch ein Anhang (eine Erläuterung der GuV) und ein Lagebericht hinzugefügt werden.

Um dies bewerkstelligen zu können muss Buch geführt werden über jegliches Ereignis. Dazu zählen unter anderem finanzielle Ein- und Ausgänge.

Laut § 238 Abs. 1 HGB sind alle Kaufleute zur Buchführung verpflichtet. Kaufmann ist jeder Gewerbetreibende, dessen Tätigkeit einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert. Dazu zählen auch Kaufleute die sich freiwillig ins Handelsregister haben eintragen lassen, sowie Kapitalgesellschaften, Kommanditgesellschaften und die Offene Handelsgesellschaft. Freiberufler und Kleingewerbetreibende gehören nicht dazu.

Es ist möglich sich von der Buchführungspflicht befreien zu lassen (§ 241a HGB) wenn die Schwellenwerte von einem Umsatzerlös in der Höhe von 500.000 Euro und einem Jahresabschluss von 50.000 Euro nicht überschritten werden. Allerdings wird diese Befreiung nochmals durch § 140 Abgabenordnung (AO) erschwert, so besagt es:

„Wer nach anderen Gesetzen als den Steuergesetzen Bücher und Aufzeichnungen zu führen hat, die für die Besteuerung von Bedeutung sind, hat die Verpflichtungen, die ihm nach den anderen Gesetzen obliegen, auch für die Besteuerung zu erfüllen.“

Falls es Gesetze gibt die den Rahmen, zur Buchführungspflicht, enger setzen als das AO, so gelten diese. Weiter definiert § 141 AO einen weiteren Schwellenwert, den Wirtschaftswert, dieser darf 25.000 Euro nicht überschreiten, um von der Buchführungspflicht befreit werden zu können.

(Collrepp 2011, S. 258–271; Vogelsang et al. 2015, S. 182–201)

Aufbewahrungspflicht und Fristen

Generell ist es wichtig alle Belege, Rechnungen und Kontoauszüge strukturiert und vollständig abzuheften und wenn möglich nach Thema und Kunden zu sortieren. So ist es nach längerer Zeit noch einfach für das Finanzamt aufzubereiten.

Es müssen: Handelsbücher, Handelsbriefe (Faxe und E-Mails), Wiedergaben der abgesandten Handelsbriefe, Buchungsbelege (falls Bücher nach § 238 Abs. 1 HGB angelegt werden müssen), Inventare, Eröffnungsbilanzen, Jahresabschlüsse, Einzelabschlüsse (§ 325 Abs. 2a HGB), Lagerberichte, Konzernabschlüsse, Konzernlageberichte und Organisationsunterlagen zum Verständnis aufbewahrt werden.

Versandte und Empfangene Handelsbriefe müssen sechs Jahre und alle anderen Dokumente zehn Jahre aufbewahrt werden. Die Zeitrechnung beginnt hierbei erst nach dem Jahr des Ereignisses. Ein gesonderter Umsatz bzw. Mehrwertsteuer Ausweis ist für die Vorsteuer beim Finanzamt wichtig.

Belege können wegen des Verfalls auch elektronisch aufbewahrt werden.

(Vogelsang et al. 2015, S. 185; IHK-Mittelfranken o.J.; Akademie.de 2016; Collrepp 2011, S. 261)

Die Buchführung

Laut den Vorschriften des Handelsgesetzbuches und den steuerrechtlichen Vorschriften der Abgabenordnung (AO), Körperschaftssteuergesetz (KStG), Gewerbesteuergesetz (GewStG) und Einkommenssteuergesetz (EStG) muss die Buchführung nach den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung“ (§ 145 Abs. 1 AO) erfolgen. Weitere Sondervorschriften für die GmbH enthält das GmbHG.

Die Buchführung gewährt einen Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens. Darin sind alle Ereignisse bzw. Geschäftsvorfälle zeitnah und chronologisch zu buchen. Die Buchführung geschieht nicht zwangsläufig in Papierbüchern, es ist üblich sie über eine Software abzuwickeln welche viele Hilfen und Vereinfachungen bereitstellt. Falls die Buchführung nicht Übersichtlich genug ist wird eine Schätzung der Steuer vorgenommen, die ungünstig für das Unternehmen ausfallen kann.

Bei der Buchführung wird in Konten gegliedert unter denen notiert wird (verbucht). Es gibt für nahezu jede Branche eine fertige Kontenstruktur die genutzt werden kann, sie wird Kontorahmen genannt. Der meisten Kontenrahmen lehnen sich an den Industrie-Kontenrahmen (IKR) an, weitere sind der Standardkontenrahmen (SKR) und der Gemeinschaftskontenrahmen (GKR).

Kontenklassen					
Bilanzkonten		Erfolgskonten			Abschlusskonten
Kontenklassen 0 - 1 aktive Bestandskonten	Kontenklassen 2 - 3 passive Bestandskonten	Kontenklassen 4 betriebliche Erträge	Kontenklassen 5 - 6 betriebliche Aufwendungen	Kontenklassen 7 weitere Erträge u. Aufwendungen	Kontenklassen 9 Abschluss und Statistik

Abb. 10 Standardkontenrahmen (SKR) (Vogelsang et al. 2015, S. 189)

Zur Benutzung eines Kontenrahmens wird ein Kontenplan erstellt, um eine Übersicht über alle Konten zu ermöglichen. Die Kontenrahmen sind grundsätzlich in zehn Kontenklassen welche sich in weiter in Kontengruppen, Kontenarten und einzelne Konten aufteilen. Die Kontenarten können an die Anforderungen des Unternehmens angepasst werden.

Ein Beispiel wäre

- **Kontenklasse:** 0 (Anlagevermögen)
 - **Kontengruppe:** 01 (immaterielle Vermögensgegenstände)
 - **Kontenart:** 014 (Lizenzen für Software)
 - **Konto:** 0141 (Betriebssysteme, Autoringwerkzeuge, ...)

In der Buchführung unterscheidet man zwischen der einfachen und doppelten Buchführung. Die einfache Buchführung ist keine Pflicht, sie darf nur von nicht buchführungspflichtigen Unternehmen angewandt werden. Mit der einfachen Buchführung lassen sich überschaubare Geschäftsprozesse verwalten und geben einen Überblick über die Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätssituation. Das vollständige Betriebsvermögen wird dabei nicht erfasst, da dazu wiederum eine Inventur nötig wäre. Es werden Konten für gängige Geschäftsvorgänge angelegt und Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge darin verbucht. Zur Auswertung der Buchführung werden die Ein- und Ausgänge gegenübergestellt. Mehr Eingänge als Ausgänge, bedeutet dabei Gewinn. Die einfache Buchführung erleichtert dabei die EÜR ungemein.

(Vogelsang et al. 2015, S. 189–190; Collrepp 2011, S. 259)

Einnahmen
Warenverkäufe
Honorare
Provisionen
sonstige Einnahmen
= Summe Einnahmen
Ausgaben
Wareneinkäufe
Personalkosten
Kfz-Kosten
Büro- und Verwaltungskosten
Mieten
Versicherungen
Werbe- und Reisekosten
Anschaffungen bis 400 € netto
Finanzierungskosten
sonstige Ausgaben
= Summe Ausgaben
= Überschuss / Fehlbetrag

Abb. 11 Einfache Buchhaltung Konteneinteilung (BMW4, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015)

Doppelte Buchführung

Auch bei der doppelten Buchführung werden Konten für gängige Geschäftsvorgänge eingerichtet. Es werden alle Ereignisse in mindestens zwei Buchungskonten verbucht. Wird eine Lieferantenrechnung per Banküberweisung bezahlt, so wird dies sowohl im Konto für „Wareneinkäufe“, als auch im Konto „Bank“ als Gegenbuchung festgehalten.

Für jedes Konto existiert eine Soll- und Habenseite, in der die Einnahmen und Ausgaben erfasst werden. Die einzelnen Bücher heißen Grundbuch und Hauptbuch. Grundlage der Buchführung ist das Inventarverzeichnis, das aus der Inventur stammt. Aus dem Inventar wird die Eröffnungsbilanz erstellt und in das Hauptbuch eingetragen.

Grundbuch – Das Grundbuch wird auch Journal genannt, es werden alle Geschäftsvorfälle chronologisch mit einer laufenden Nummer versehen. Zudem sind Buchungsdatum, Betrag, ein Buchungstext zur Erklärung und eine Belegnummer anzugeben.

Hauptbuch – Die Buchungen aus dem Grundbuch werden im Hauptbuch übernommen und nach sachlichen Gesichtspunkten den Konten zugeordnet.

Wareneingangsbuch (§ 143 Abs. 1 AO) – Im Wareneingangsbuch werden alle Einkäufe dokumentiert, diese müssen den Tag des Wareneingangs oder das Datum der Rechnung, den Namen oder die Firma und die Anschrift des Lieferanten, die handelsübliche Bezeichnung der Ware, den Preis der Ware und einen Hinweis auf den Beleg enthalten.

Warenausgangsbuch (§ 144 Abs. 1 AO) – Es wird nur benötigt, wenn die eingekaufte Ware an gewerbliche Unternehmen zum weiteren Verkauf oder als Hilfsmittel geliefert werden. Es benötigt dieselben Angaben wie das Wareneingangsbuch.

Lohnkonto (§ 4 EStG) – Das Lohnkonto muss für jeden Arbeitnehmer geführt werden und beinhaltet die Angaben aus der Lohnsteuerkarte, Art und Höhe des gezahlten Entgelts, die steuerfreien Bezüge und die übernommene und einbehaltene Lohnsteuer.

Weiter werden noch Nebenbücher wie das Kassenbuch, mit den täglichen Einnahmen, Ausgaben und dem Barbestand geführt und Kunden- wie auch Lieferantenkarteien erstellt. Die Nebenbücher müssen nicht geführt werden, diese können aber dem Unternehmen und Finanzamt helfen die aktuelle Situation zu beurteilen. Bei Belegen sollte darauf geachtet werden, dass die Mehrwertsteuer separat aufgeführt wird, damit diese von der Vorsteuer abgezogen werden kann. Jedem Geschäftsvorfall wird eine laufende Nummer zugewiesen. Außerdem sind neben dem Buchungsdatum und den angesprochenen Konten auch Betrag, Buchungstext und Belegnummer aufgeführt.

Es wird empfohlen einen Kurs bei den Kammern über die ordnungsgemäße Buchführung zu besuchen, da bei falscher Anwendung empfindliche Schäden entstehen können.

(Simon2 o.J.; Collrepp 2011, S. 260–261; BMWi2, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie o.J.)

Einnahmeüberschussrechnung (EÜR)

Die Einnahmeüberschussrechnung ist die einfachste Form der Aufzeichnungspflicht aus der Steuerfestsetzung des Finanzamtes geschieht. Kleingewerbetreibende und Freiberufler müssen eine EÜR, anstatt der Buchführung verfassen. Die EÜR muss bei Betriebseinnahmen über 17.500 Euro im Jahr auf einem Vordruck des Finanzamtes festgehalten werden. Unternehmer unter der Betriebseinnahmengrenze müssen kein bestimmtes Schema einhalten. In der EÜR werden die Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben gegenübergestellt. Falls das Finanzamt Schwierigkeiten beim Nachvollziehen der EÜR hat muss diese schriftlich erläutert und sollte mit Kontoauszügen, Rechnungen oder Belegen nachgewiesen werden können.

Einnahmenüberschussrechnung vom 01.01.201X - 31.12.201X	in EUR (€)
Betriebseinnahmen, Umsatzsteuerpflichtig (19%)	
Betriebseinnahmen, Umsatzsteuerpflichtig (7%)	
Betriebseinnahmen, Umsatzsteuerfrei	
Summe der Betriebseinnahmen [A]	
- Waren, Rohstoffe, Hilfskosten (inkl. Nebenkosten)	
- Bezogene Fremdleistungen	
- Ausgaben für eigenes Personal	
- Absetzung für Abnutzung	
- Raumkosten und sonstige Grundstücksaufwendungen	
- Sonstige unbeschränkte abziehbare Betriebsausgaben	
- Beschränkt abziehbare Betriebsausgaben und Gewerbesteuer	
- Kfz - Kosten und andere Fahrtkosten	
Summe der Betriebsausgaben [B]	
[A] - [B]	
+/- steuerrechtliche Korrekturen	
= Steuerpflichtiger Gewinn / Verlust	
Ergänzende Angaben zu Rücklagen, stille Reserven etc.	
Einnahmen und Entnahmen	

Abb. 12 Vereinfachte Einnahmen-Überschussrechnung (Vogelsang et al. 2015, S. 184)

(Wildt1 2014; WEKA MEDIA GmbH Co KG 2016; Vogelsang et al. 2015, S. 183–184; Collrepp 2011, S. 270)

Inventur

Nach § 240 HGB ist mit dem Beginn der Geschäftstätigkeit eine Inventur durchzuführen. Dabei wird das Inventar des Unternehmens erfasst, um einen Überblick über den gesamten Vermögensbestand und Schulden zu bekommen. Mit dem Inventar lässt sich der Reingewinn und das Eigenkapital errechnen welche die Basis für die Buchführung darstellen. Die Inventur ist jährlich zu wiederholen und muss sehr sorgfältig erledigt werden.

Das Inventar enthält Informationen über Art, Menge und Wert der Vermögensgegenstände. Es besteht aus den materiellen physischen Gegenständen und dem immateriellen Buchinventar. Immateriell Gegenstände sind Patente, Rechte, Forderungen und Bankguthaben und sind mit Belegen und betrieblichen Aufzeichnungen nachzuweisen.

Es gibt folgende Möglichkeiten eine Inventur durchzuführen:

- **Stichtaginventur:** Es wird eine Bestandsaufnahme zum Bilanzstichtag erstellt, diese darf maximal zehn Tage vorher oder nachher stattfinden.
- **Verlegte Inventur:** Nach § 241 Abs. 3 HGB darf eine verlegte Inventur drei Monate vor oder nach dem Bilanzstichtag vollzogen werden. Es muss eine Fortschreibung oder Rückrechnung erstellt werden.
- **Stichprobeninventur:** Die Stichprobeninventur ist eine statistische Hochrechnung anhand einer physischen Stichprobe ausgewählter Gegenstände. Sie darf nur erfolgen, wenn unter anderem der Bestand an hochwertigen Gegenständen den größten Anteil am Lagerbestand einnimmt. Während diese hochwertigen Gegenstände durch eine körperliche Bestandsaufnahme aufgelistet werden, erfolgt eine Stichprobe vom restlichen Bestand, mit Hilfe der eine Hochrechnung auf den Lagerbestand vorgenommen wird.
- **Permanente Inventur:** Hierbei wird über das gesamte Geschäftsjahr eine Bestandsveränderung erfasst und aufgezeichnet. Bei besonders wertvollen Gegenständen ist dies nicht zulässig.

Zusätzlich zu der Erfassung des Vermögens und der Schulden müssen die Werte auch geschätzt werden, um sie in einen Vermögenswert umzurechnen. Dafür sind zahlreiche Möglichkeiten je nach Verwendung des Inventars gegeben. Für weitere Informationen wird auf einschlägige Literatur verwiesen.

(Collrepp 2011, S. 262–263; Vogelsang et al. 2015, S. 185–188)

Die Bilanzen

Die Bilanz ist eine Aufstellung von Vermögen (Aktiva) gegenüber der Herkunft der Mittel (Passiva).

Die Aktiva ist kategorisiert nach Anlagevermögen und Umlaufvermögen. Die Passiva werden in Eigenkapital und Fremdkapital gegliedert.

Eröffnungsbilanz (Datum)	
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen (Grundstücke, Gebäude, Geräte, Betriebs- und Geschäftsaustattung)	Eigenkapital (Wert der eingebrachten Vermögens- gegenständen, Bargeld)
Umlaufvermögen (Material, Waren, Guthaben, Bargeld)	Fremdkapital (Bankkredite, sonstige Darlehen, Lieferantenverbindlichkeiten)
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Abb. 13 Eröffnungsbilanz (Collrepp 2011, S. 266)

Eine Bilanz wird immer in Kontoform aufgestellt. Große und Mittelgroße Kapitalgesellschaften stellen die bezeichneten Posten gesondert und in einer bestimmten Reihenfolge auf. Kleine Kapitalgesellschaften oder andere Pflichtige Unternehmen dürfen eine verkürzte Form nutzen. Kleine Kapitalgesellschaften weisen eine Bilanzsumme bis 4,8 Mio. Euro, einen Umsatz bis 9,7 Mio. Euro und bis fünfzig Arbeitnehmer auf. Kapitalgesellschaften die **zwei** der Schwellen überschreiten stellen eine vollständige Bilanz nach § 266 Abs. 2 und 3 HGB auf.

Bilanz zum (Datum) der Firma (Name)			
Aktiva		Passiva	
A. Anlagevermögen	EUR	A. Eigenkapital	EUR
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	_____	I. Gezeichnetes Kapital	_____
II. Sachanlagen	_____	II. Kapitalrücklage	_____
III. Finanzanlagen	_____	III. Gewinnrücklage	_____
B. Umlaufvermögen	_____	IV. Gewinn-/Verlustvortrag	_____
I. Vorräte	_____	V. Jahresüberschuss/-fehlbetrag	_____
II. Förderungen und sonstige Vermögensgegenstände	_____	B. Rückstellungen	_____
III. Wertpapiere	_____	C. Verbindlichkeiten	_____
VI. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	_____	D. Rechnungsabgrenzungsposten	_____
C. Rechnungsabgrenzungsposten	_____		
Bilanzsumme	_____	Bilanzsumme	_____

Abb. 14 Verkürzte Darstellung einer Bilanz (Collrepp 2011, S. 268)

(Vogelsang et al. 2015, S. 162; Collrepp 2011, S. 265–268)

Gewinn- und Verlustrechnung

Die Gewinn- und Verlust-Rechnung (HGB Schreibform) ist zusammen mit der Bilanz ein wesentlicher Bestandteil des Jahresabschlusses. Die GuV stellt Art, Höhe und Quelle des unternehmerischen Erfolgs des Unternehmens anhand der Erträge und Aufwendungen fest. Überwiegen die Erträge gilt es als Erfolg, andernfalls spricht man von einem Verlust.

Gewinn- und Verlustrechnung zum (Datum) Firma: (Name)	
	EUR
1. Umsatzerlöse	_____
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	_____
3. andere aktivierte Eigenleistungen	_____
4. sonstige betriebliche Eigenleistungen	_____
5. Materialaufwand:	
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	_____
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	_____
6. Personalaufwand:	
a) Löhne und Gehälter	_____
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung, davon für Altersversorgung _____ EUR	_____
7. Abschreibungen	_____
8. sonstige betriebliche Aufwendungen	_____
9. Erträge und Beteiligungen	_____
davon aus verbundenen Unternehmen _____ EUR	_____
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen _____ EUR	_____
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	_____
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundenen Unternehmen _____ EUR	_____
14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	_____
15. außerordentliche Erträge	_____
16. außerordentliche Aufwendungen	_____
17. außerordentliches Ergebnis	_____
18. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	_____
19. sonstige Steuern	_____
20. Jahresabschluss/Jahresfehlbetrag	_____

Abb. 15 Gewinn- und Verlustrechnung (Collrepp 2011, S. 269)

(Collrepp 2011, S. 269; Vogelsang et al. 2015, S. 196–197; Gerginov 2013)

2.3.5.2 Kosten- und Erlösrechnung

Im Gegensatz zu der Finanzbuchhaltung ist es die Aufgabe der Kosten- und Erlösrechnung im innerbetrieblichen Bereich die Daten so aufzubereiten, dass sie für Entscheidungen im Hinblick auf die betrieblichen Tätigkeiten relevant sind. Sie gliedert sich Grundsätzlich in drei Fragen:

Welche Kosten sind entstanden und in welcher Höhe?

Hierbei geht es um die Kostenartenrechnung, also welcher Art oder Natur die entstehenden Kosten haben. Alle Kosten des Unternehmens werden erfasst und systematisch strukturiert und gruppiert. Falls die Daten einen unzureichenden Informationsgehalt aufweisen werden sie neu bewertet oder ergänzt. Im weiteren Verlauf können die Daten bei Entscheidungsfindungen herangezogen werden und haben so einen Mehrwert für das Unternehmen.

An welcher Stelle fallen die Kosten im Unternehmen an?

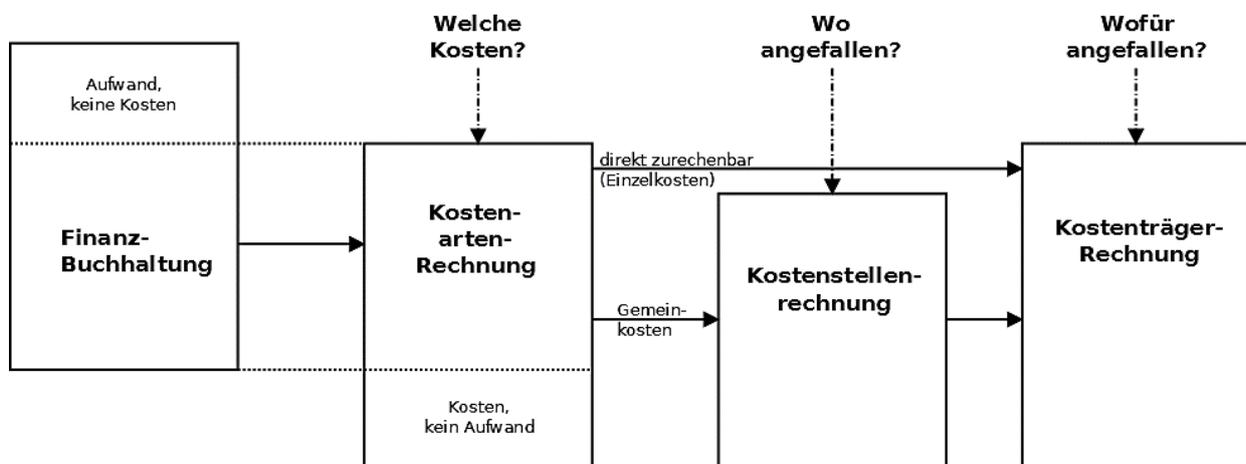
Mit dieser Frage beschäftigt sich die Kostenstellenrechnung im Detail. Es werden Kosten die nicht zuzuordnen sind, sonstigen Kostenträgern, einzelnen Kostenstellen, wie Abteilungen, zugeordnet. Dies kann direkt oder indirekt über Schlüsselgrößen geschehen. Des Weiteren ist es auch Aufgabe der Kostenstellrechnung die innerbetriebliche Leistungsverrechnung sowie die Leistungsbeziehung zwischen einzelnen Kostenstellen zu verrechnen. Die Kostenstellenrechnung dient auch dazu den Betriebsabrechnungsbogen (BAB), der eine Kostenkontrolle der Kostenstellen ermöglicht, aufzustellen und Kosten zu Kostenträgern zuzuordnen.

Für welche Leistungen sind die Kosten angefallen?

Die Kostenträgerrechnung besteht aus:

Kostenträgerstückrechnung – Auch als Kalkulation bekannt, ermittelt die Herstellungs- und Selbstkosten eines Kostenträgers. Als Kostenträger sind Verursacher, wie ein erstelltes Produkt, ein Nebenprodukt, eine Dienstleistung oder jeglicher andere Gegenstand, welcher Kosten in dem Unternehmen verursacht, gemeint. Dabei unterstützt sie den Unternehmer bei der Kaufpreisbestimmung oder einer Bewertung von Lagerbeständen.

Kostenträgerzeitrechnung – Die Kostenträgerzeitrechnung ermittelt das Betriebsergebnis für eine Periode, dies ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. Das Betriebsergebnis ist die Differenz aus Kosten und Leistung.



+

Abb. 16 Prozessstruktur der Kostenrechnung (Vogelsang et al. 2015, S. 203)

(Jossé 2011, S. 39–114; Camphausen 2014, S. 171–179; Collrepp 2011, S. 271–275)

2.3.5.3 Planungsrechnung

In der Planungsrechnung geht es darum zukünftige unternehmerische Entscheidungen vorzubereiten. Die Entscheidungen betreffen alle Betriebsbereiche. Auf Basis der Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung, Statistiken und allgemeiner Wirtschaftsfaktoren wie Konjunkturdaten und Konkurrenzentwicklung werden Voranschläge für zukünftige Einnahmen und Ausgaben festgesetzt. Da jede Planung zukunftsgerichtet ist müssen Schätzungen in die Berechnungen mit einbezogen werden. können Ziele für die folgenden Perioden gesetzt werden. Die Planungsrechnung nutzt dabei grobe Zeiträume:

Langfristig (5-10 Jahre) – Strategische Planung, Visionen und Leitlinien, jedoch keine festen Vorstellungen.

Mittelfristig (3-5 Jahre) – Mittelfristige Planung, es werden taktische Maßnahmen zum Erreichen der langfristigen Ziele festgelegt.

Kurzfristig (bis 3 Jahre) – Kurzfristige Planung, operative Maßnahmen werden aufgrund der quantitativen Beurteilung der betrieblichen Prozesse festgelegt. Hierzu zählen konkrete Planungen wie ein Budget für ein Projekt.

Zu einer Planung gehören: Eröffnungsbilanz, Plan-GuV, Planbilanz, Plan-Cash-Flow-Rechnung und ein Finanzplan.

(Collrepp 2011, S. 275; Liebig 2016a; Simon3 o.J.)

2.4 Das betriebliche Personalwesen

2.4.1 Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Die arbeitsrechtlichen Bestimmungen regeln das faire Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Rechte und Pflichten beider Parteien werden hierdurch gewahrt und es gilt, sich daran zu halten. Die wichtigsten Gesetzesgrundlagen werden hier knapp erörtert und für vertieftes Interesse angegeben.

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) – Das Betriebsverfassungsgesetz beschäftigt sich unter anderem mit der Bestellung von Betriebsräten und Jugend- und Auszubildendenvertretungen. Es geht auch um die Unterrichts- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers, Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers, Mitbestimmungsrecht, der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung.

Tarifvertragsgesetz (TVG) – § 1 Abs. 1 TVG: *„Der Tarifvertrag regelt die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien und enthält Rechtsnormen, die den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen ordnen können.“*

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) – Im Teilzeit- und Befristungsgesetz geht es um die Behandlung und Gleichstellung von Teilzeitkräften wie auch ihren Rechten und Pflichten.

Nachweisgesetz (NachwG) – Die Regelungen und Handhabung von Verträgen über ein Arbeitsverhältnis sind im Nachweisgesetz verankert.

Arbeitszeitgesetz (ArbZG) – Im Arbeitszeitengesetz geht es um die Arbeitszeit, Ruhepausen, Nacht- und Schichtarbeit, gefährliche Arbeiten wie auch Sonn- und Feiertagsbeschäftigung des Arbeitnehmers.

Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) – Die Arbeitsstättenverordnung legt die Auflagen für die Sicherheit des Arbeitsortes und den vom Arbeitnehmer benötigten Zusatzräumen, wie Toilette, Ruheraum und weiteren dar.

Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) – In diesem Gesetz geht es um Verordnungen zu Betriebsärzten, Sicherheitsingenieure und weitere Fachkräfte für Arbeitssicherheit.

Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) Das Bundesurlaubsgesetz regelt den Mindesturlaub, Erholungsurlaub und die Arbeitsunfähigkeit

Kündigungsschutzgesetz (KSchG) – Im Kündigungsschutzgesetz wird beschrieben unter welchen Umständen ein Arbeitnehmer gekündigt werden darf und ob ihm eine Abfindung zuseht.

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) – Auch im BGB sind Passagen über die Rechte des Arbeitnehmers, hierzu zählen § 622 Kündigungsfrist bei Arbeitsverhältnissen, § 626 Fristlose Kündigung und § 613a Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang.

Berufsbildungsgesetz (BBiG) – In diesem Gesetz wird die Aus- und Fortbildung geregelt. Wann ausgebildet werden darf, wer ausbilden darf und wann Auszubildende gekündigt werden dürfen.

Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) – Im Jugendarbeitsschutzgesetz wird die Arbeitszeit von jugendlichen Personen, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, festgelegt.

Soziale Gesetzbuch (SGB IX) – Das Sozialgesetzbuch behandelt unter anderem die Rehabilitation und Teilhabe von behinderten Menschen und verpflichtet ein Unternehmen bei mindestens zwanzig Arbeitnehmern zu fünf Prozent schwerbehinderte Menschen einzustellen.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – § 1 AGG: *„Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“*

Heimarbeitsgesetz (HAG) – Beim Heimarbeitsgesetz wird die Arbeit von der Wohnung des Arbeitnehmers geregelt.

Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG) – Im Entgeltfortzahlungsgesetz wird geregelt wie viel und wie lange ein Arbeitgeber einen Arbeitnehmer seinen Lohn zahlen muss, wenn dieser krank wird oder wie die Entgeltfortzahlungen bei gesetzlichen Feiertagen zu behandeln sind.

Mutterschutzgesetz (MuSchG) – Das Mutterschutzgesetz kümmert sich um die Entgeltfortzahlung bei schwangeren Frauen und regelt die gesetzliche Arbeitsbefreiung wie auch die Wiedereingliederung in das Arbeitsumfeld. Es wird geregelt wie lange der Arbeitsplatz nach der Entbindung gesichert werden muss.

Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) – Das Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (Collrepp 2011, S. 198–216)

2.4.2 Personalbedarfsplanung

Ab einem bestimmten Punkt im Unternehmen kann ein Unternehmer nicht mehr alle Tätigkeiten alleine übernehmen. Hier werden Mitarbeiter nötig. Die Entscheidung wie viele und welche Mitarbeiter für welche Tätigkeiten benötigt werden, ist die Aufgabe der Personalbedarfsplanung. Das Personal ist so gesehen das Bindeglied zwischen Produktion und Absatz, daher ist eine Personalüberdeckung und Unterdeckung negativ für das Unternehmensergebnis. Bei einer Überdeckung werden zu viele finanzielle Mittel ausgegeben und das Personal hat zu wenig Arbeit. Bei einer Unterdeckung leidet das Personal unter zu viel Arbeit und es wird weniger produziert, als für die Kundenanfragen benötigt wird. Die Personalbedarfsplanung hat die Aufgabe zukunftsorientiert zu planen wann Personal benötigt wird, um einen möglichst reibungslosen Arbeitsfluss zu gestalten.

Es wird qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung unterschieden. Die qualitative Planung beschreibt die Anforderungen an die Arbeitsstelle, die quantitative Planung sorgt für die Menge der einzustellenden Personen. Die Planung sollte in zwei Schritten durchgeführt werden:

1. Ermittlung des aktuellen Personals, qualitativ und quantitativ, einschließlich des Unternehmers
2. Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs, ebenfalls qualitativ und quantitativ.

Der erste Schritt sollte zu Anfang der Unternehmung noch überschaubar sein. Der zweite Schritt wird von internen und externen Faktoren beeinflusst. Ein interner Faktor wäre die finanzielle Möglichkeit Mitarbeiter einzustellen oder gar weitere Mitarbeiter, welche vom Absatz abhängig ist. Externe Einflüsse wären hier Konkurrenten und die zukünftige Nachfrage, zur Überlegung könnte hier das Five-Forces Modell von Porter (Kapitel 1.3 „Geschäftsidee“) herangezogen werden. Man sollte entweder kurzfristig, über ein Jahr, oder langfristig, über fünf Jahre, planen. Dies sollte zur Überlegung führen ob die Mitarbeiter nur für einen kurzen Zeitraum benötigt werden. Dann würde sich eine Personalvermittlungsfirma anbieten, da es sehr teuer werden kann Personal zu kündigen.

Für die zukunftsorientierte Personalbedarfsplanung existieren fünf Methoden die das benötigte Personal ermitteln:

Schätzverfahren – Wenn der Unternehmer ausreichend Erfahrung hat ist hinsichtlich der Qualifikation und Menge möglich den Bedarf zu schätzen.

Trendverfahren – Das Trendverfahren basiert auf früheren Daten und kann nur bei Unternehmen angewendet werden, die bereits über Mitarbeiter verfügen. Hierbei soll aus früheren Daten prognostiziert werden wie der zukünftige Bedarf darstellt. Dies wird über Hochrechnungen ermittelt.

Kennzahlenmethode – Hierbei wird mathematisch versucht eine Beziehung zwischen einem Bestimmungsfaktor und dem Personalbedarf herzustellen. Häufig wird als Bestimmungsfaktor die Arbeitsproduktivität genutzt. Daraufhin wird eine Ertragsgröße zum Beispiel der Umsatz zu einer Kennzahl des Arbeitseinsatzes (z. B. Arbeitszeit, Beschäftigtenzahl) in Beziehung gesetzt.

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{X \text{ [EUR]}(\text{Umsatz})}{Y \text{ (Beschäftigte)}}$$

Nach der Ermittlung der Arbeitsproduktivität wird die Formel umgestellt und auf die zukünftigen Umsätze und zukünftigen Personalbedarf angewendet:

$$\text{Zukünftiger Personal Bedarf} = \frac{X \text{ [EUR]}(\text{geplanter zukünftiger Umsatz})}{\text{Faktor (Arbeitsproduktivität)}}$$

Die Arbeitsproduktivität muss auf Vergangenheitswerten basieren oder geschätzt werden.

Stellenplanmethode: Bei der Stellenplanmethode wird ein Stellenplan als Tabelle oder Organigramm erstellt. Darin werden die für die Stelle auszuführenden Aufgaben und benötigten Qualifikationen beschrieben. Das Organigramm ist aus Übersichtsgründen nur für kleine Strukturen geeignet.

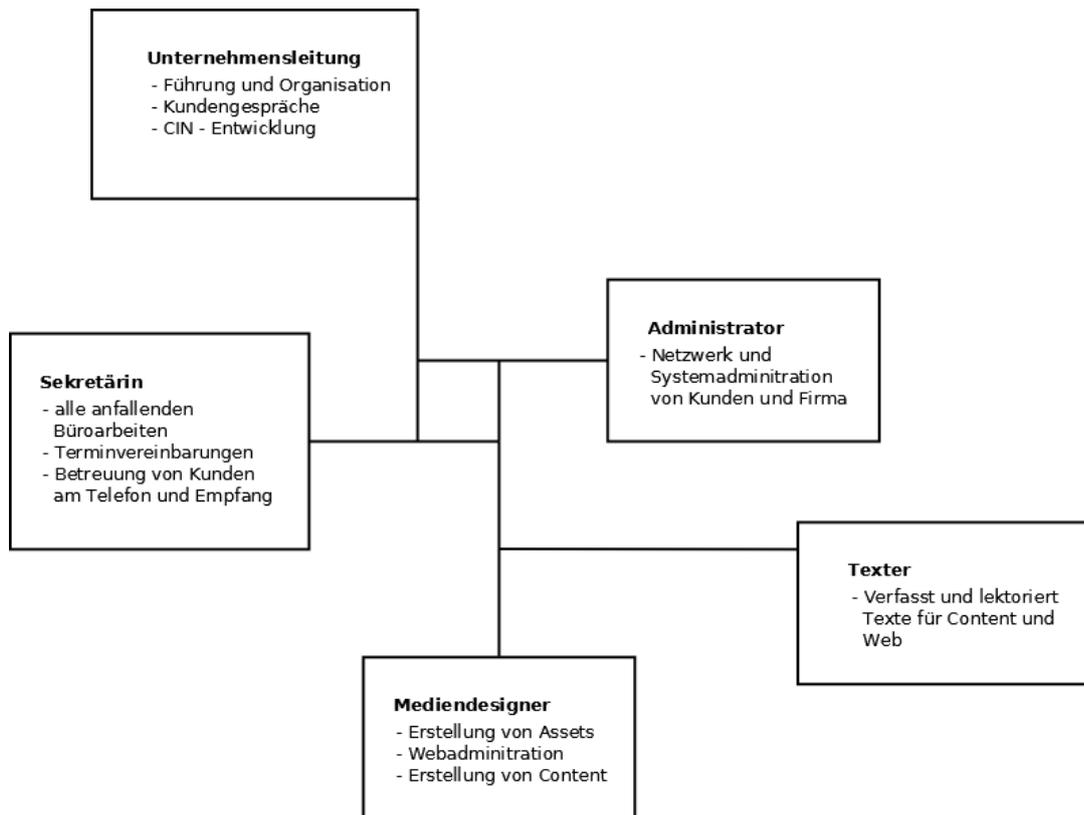


Abb. 17 Stellenplan-Methode – Organigramm (Vogelsang et al. 2015, S. 228)

Die Tabellenform ist übersichtlicher und es lassen sich Stellen für die Personal eingestellt werden kann gut aufzeigen. Falsch oder unzureichend geschilderte Stellenausschreibungen führen zwangsweise zu einer Fehlbesetzung, bei der Arbeitnehmern ein falsches Bild der Stelle vermittelt wird. Das steigert in der Regel nicht die Produktivität des Unternehmens. Es sollte demzufolge Zeit in die Stellenanalyse investiert werden.

(Bleiber 2011, S. 295–299; Tanski 2009, S. 89–96; Pott und Pott 2015, S. 96–97)

2.4.3 Personalrekrutierung

Das Anwerben von Kandidaten kann über interne und externe Stellen geschehen. Unter interne Ausschreibungsmöglichkeiten versteht man, für offene Stellen im Bekannten- und Familienkreis nachzufragen. Bei neugegründeten Unternehmen ist eine Stellenausschreibung nicht möglich, allerdings kann die Familie in der einen oder anderen Tätigkeit aushelfen. Bei den externen Stellen gibt es heutzutage eine Vielzahl von Möglichkeiten. Hier steht die Agentur für Arbeit und das Jobcenter, wie auch viele Vermittlungswebsites, Foren und Communities als günstige Möglichkeit vorn an. Hochschulen und Berufsschulen mit passenden Schwerpunkten haben ebenfalls eine Vermittlung oder ein Schwarzes Brett und helfen bei der Vermittlung von Absolventen. Auch Lokal- und Fachzeitschriften verfügen über eine Vermittlungsrubrik, hier sind die Kosten als "gering" einzustufen. Private Vermittlungen und „Headhunter“ bilden das teure Schlusslicht. Hierbei ist auf die gesuchte Qualifikation zu achten, beispielsweise wird ein Administrator seltener in die Lokalzeitung schauen als im Internet.

Laut Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) darf ein Arbeitsplatz nicht ausschließlich für Männer oder Frauen ausgeschrieben sein. Es sei denn das Geschlecht ist unverzichtbar für die Ausübung der Stelle.

Die Bewerber werden aufgefordert sich mit den üblichen Unterlagen zu bewerben. Dazu zählen das Bewerbungsanschreiben, dem tabellarischen Lebenslauf, ein Lichtbild und Zeugniskopien. Es kann auch ein Portfolio verlangt werden, wie beispielsweise bei einem Ausschreiben für Mediengestalter. Falls gewünscht kann auch nach dem frühestmöglichen Eintrittstermin und Gehaltsvorstellungen gefragt werden.

Die Bewerbungsunterlagen müssen analysiert, bewertet und mit dem eigenen Anforderungsprofil verglichen werden. Daraufhin werden die passendsten Kandidaten eingeladen zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen.

Ein Beispiel eines Vorstellungsgesprächs wäre:

1. Begrüßung
2. Entspannte Atmosphäre schaffen
3. Bewerber stellt sich vor und erzählt von seiner Ausbildung und dem beruflichen Werdegang.
4. Vorstellung des Unternehmens, Ziele und Beschreibung des Arbeitsplatzes
5. Befragung des Bewerbers
6. Vertragsverhandlung
7. Abschluss des Gesprächs. Das Ergebnis des Vorstellungsgesprächs kann schriftlich oder sofort mitgeteilt werden.

Durch die Befragung ist es möglich sich ein Bild vom Bewerber zu machen. Ist es der erste Mitarbeiter wird er maßgeblich zum Aufbau des Arbeitsklimas und späteren Teams beitragen. Der Bewerber muss alle Fragen korrekt beantworten, falls sich später ein Vortäuschen falscher Tatsachen herausstellt kann er, ohne Kündigungsfrist, entlassen werden. Fragen zu Privat- oder Intimsphäre sollten nicht gestellt werden. Der Bewerber ist nicht verpflichtet wahrheitsgemäß auf unangebrachte Fragen zu antworten.

Die Bewerber dessen Leistungsprofil am besten zu dem Anforderungsprofil passt und der mit den Vertragsbedingungen einverstanden ist kann eingestellt werden. Den anderen Bewerbern muss abgesagt und die Bewerbungsunterlagen zugesandt werden. Die Unterlagen des einzustellenden Bewerbers verbleiben in der Firma.

(Camphausen 2014, S. 125; Stoecker 2013, S. 169–171; Vogelsang et al. 2015, S. 230–238)

2.4.4 Personaleinstellung

Nach einer Neueinstellung ist der Arbeitgeber in der Unterrichts- und Erörterungspflicht nach § 81 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz(BetrVG): *„Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebs zu unterrichten. Er hat den Arbeitnehmer vor Beginn der Beschäftigung über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen dieser bei der Beschäftigung ausgesetzt ist, sowie über die Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren und die nach § 10 Abs. 2 des Arbeitsschutzgesetzes(ArbSchG) getroffenen Maßnahmen zu belehren.“*

Diese Belehrung soll schriftlich dokumentiert werden und liefert im Zweifel eine Beweislage darstellen. Ebenfalls sollte der Mitarbeiter in das Unternehmen eingeführt und über Regeln und Gegebenheiten in Kenntnis gesetzt werden. Jeder neue Arbeitnehmer sollte auch in sein Arbeitsfeld eingearbeitet werden, da sich Arbeitsweisen und Anforderungen von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden können.

Mit der Einstellung eines Mitarbeiters ist der Arbeitgeber verpflichtet Lohnsteuer und Sozialversicherung zu zahlen. Dafür müssen vom Finanzamt über die **Elektronische Lohnsteuer Abzugs Merkmale (ELStAM)** die Daten des Arbeitnehmers abgerufen und die Steuerabzugsbeiträge vom Lohn berechnet und einbehalten werden. Arbeitnehmer von außerhalb der EU benötigen eine Arbeitsgenehmigung, Arbeitnehmer von innerhalb der EU werden wie deutsche Staatsbürger behandelt.

Der Arbeitnehmer muss vor dem Arbeitsantritt den Arbeitsvertrag unterschrieben ausgehändigt bekommen. Im Arbeitsvertrag sind individuelle Vereinbarungen, Rechte sowie Pflichten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer festgehalten. Der Arbeitsvertrag unterliegt keinen eigenen gestalterischen Gesetzen. Es kann gegebenenfalls tarifvertragliche Normen geben.

Das Nachweisgesetz (NachwG) sieht vor, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer innerhalb eines Monats nach Arbeitsantritt eine unterschriebene Niederschrift der Arbeitsbedingungen aushändigt. Arbeitgeberverbände haben für diesen Zweck Vordrucke.

Im Arbeitsvertrag sollte mindestens folgende Angaben zu finden sein:

- Name und Anschrift der Vertragsparteien
- Beginn und möglicherweise Ende des Vertragsverhältnisses
- Arbeitsort
- Bezeichnung der Arbeitsaufgabe
- Höhe des Arbeitsentgelts
- Jahresurlaub und Arbeitszeit
- Kündigungsfrist

Ebenfalls ist zu beachten, ob es sich um einen befristeten oder unbefristeten Vertrag handelt. Bei einem unbefristeten Vertrag dürfen beide Parteien den Vertrag kündigen. Für eine Kündigung bedarf es triftige Gründe, hier wird zwischen ordentlicher und außerordentlicher Kündigung unterschieden. Nach ordentlichen Kündigungen muss laut § 622 Abs. 2 BGB eine gestaffelte Kündigungsfrist eingehalten werden die sich nach dem Beschäftigungszeitraum richtet.

Dauer des Arbeitsverhältnisses	Kündigungsfrist für den Arbeitgeber
bis 2 Jahren	4 Wochen zum 15. oder zum Ende eine Kalendermonats
ab 2 Jahren	1 Monat zum Ende eine Kalendermonats
ab 5 Jahren	2 Monat zum Ende eine Kalendermonats
ab 8 Jahren	3 Monat zum Ende eine Kalendermonats
ab 10 Jahren	4 Monat zum Ende eine Kalendermonats
ab 12 Jahren	5 Monat zum Ende eine Kalendermonats
ab 15 Jahren	6 Monat zum Ende eine Kalendermonats
ab 20 Jahren	7 Monat zum Ende eine Kalendermonats

Abb. 18 Kündigungsfristen (Vogelsang et al. 2015, S. 259)

Bei einem befristeten Vertrag endet hingegen der Vertrag mit Ablauf des Datums. Es muss eindeutig und schriftlich auf einen Teilzeitvertrag hingewiesen werden. Die Anstellung darf eine Dauer von zwei Jahren nicht überschreiten, aber in vier Abschnitte aufgeteilt werden. § 14 Abs. 4 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG). Nach einer Neugründung darf ein Teilzeitvertrag bis zu vier Jahre dauern (§ 14 Abs. 2a TzBfG). Es sollte im Vertrag auf eine Probearbeitszeit hingewiesen werden die maximal sechs Monate beträgt. Innerhalb der Probezeit hat der Arbeitgeber das Recht, ohne Angabe von Gründen, das Vertragsverhältnis zu kündigen.

Die Höhe des Arbeitsentgelts hängt, falls vorhanden, von einem Tarifvertrag ab, der für die Branche Anwendung findet oder liegt im Ermessensspielraum des Arbeitgebers. Der Mindestlohn von 8,50 Euro darf jedoch nicht unterschritten werden. Falls es keine tarifvertragliche Regelung gibt wird der Lohn auf folgende Art gefunden:

Anforderungsbezogene Lohnfindung	Qualifikationsbezogene Lohnfindung	Leistungsbezogene Lohnfindung	Marktbezogene Lohnfindung
Feststellung des Schwierigkeitsgrades der Arbeitsaufgabe, Bewertung durch qualitative Arbeitsanalyse	Einordnung nach Qualifikation	Das Arbeitsergebnis wird durch eine Zielbeurteilung am Jahres Ende bewertet (Akkordarbeit)	Orientierung an Löhnen für vergleichbare Aufgaben in der Branche

Abb. 19 Art der Lohnfindung (Vogelsang et al. 2015, S. 241)

Es sollte beachtet, dass der Arbeitgeber laut Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG) nicht nur bei Leistung verpflichtet ist eine Lohnfortzahlung zu leisten, sondern auch bei einigen Sonderfällen:

- Bei einer Arbeitsunfähigkeit oder Kur muss der Lohn für sechs Wochen zu hundert Prozent weitergezahlt werden. Für jeden weiteren Zeitraum zahlt die Krankenkasse den Lohn aus.
- Bei Urlaub muss der Lohn ebenfalls weitergezahlt werden. Bei einer Sechstageswoche stehen dem Arbeitnehmer vierundzwanzig Tage und bei einer fünf Tage Woche zwanzig Tage Urlaub zu.
- An jedem gesetzlichen Feiertag muss der Lohn weitergezahlt werden.
- Bei der Hochzeit, Geburt eines Kindes, Todesfall Angehöriger muss der Arbeitnehmer freigestellt werden und erhält weiterhin seinen Lohn.

Keine Entgeltfortzahlungspflicht gilt in den ersten vier Wochen der Beschäftigung und bei einer selbstverursachten Krankheit.

(Bleiber 2011, S. 314–315; Stoecker 2013, S. 205; Vogelsang et al. 2015, S. 238–243)

2.4.5 Personalverwaltung und Mitarbeiterabrechnung

Als Arbeitgeber ist man verpflichtet, dem Arbeitnehmer den Lohn für seine Arbeit zu überlassen. Von dem vereinbarten Bruttolohn werden Steuern und Sozialversicherungsbeiträge abgezogen. Daraus ergibt sich der Nettobetrag. Aber auch vom Nettobetrag können noch Beträge abgeführt werden, wie vermögenswirksame Leistungen, Lohnpfändungen, Darlehensrückzahlungen oder Vorschussauszahlungen.

Vermögenswirksame Leistungen (VL) – sind Spareinlagen die der Arbeitgeber zusätzlich zum Lohn zahlt. Diese werden vom Staat nach dem Vermögensbildungsgesetz (VermBG) gefördert. Der Arbeitgeber kann bis zu vierzig Euro monatlich zahlen, welche versteuert werden müssen, aber auch als Arbeitnehmer ist es möglich den Betrag aufzustocken. Dieser Betrag wird dann vom Nettolohn abgezogen. Die vermögenswirksamen Leistungen sind meist in Bausparverträgen oder auch in Aktienfonds angelegt. (Eilinghoff und Kayl 2016)

Fahrtgeldzuschuss – Unter einer Strecke von 16KM kann es sich als Arbeitnehmer lohnen, mit dem Arbeitgeber ein Pauschale für die täglichen Fahrtkosten auszumachen. Der Arbeitgeber kann die Kosten als Betriebskosten von der Steuer absetzen. Bei einer Strecke von über sechzehn Kilometern ist es oft ratsam die Fahrtkosten als Arbeitnehmer selbst zu tragen, da es sich über die Werbungskosten, die sich ebenfalls von der Steuer absetzen lassen, eher rentiert.

(Rechenberg 2015)

Lohnsteuer – Die Lohnsteuer hängt von der gewählten Lohnsteuerklasse des Arbeitnehmers ab und variiert je nach Wahl und Lebensverhältnis. Sie wird vom Arbeitnehmer getragen (Bundesminister der Justiz und für Verbraucherschutz 2016)

Kirchensteuer – Als Mitglied der Kirche, wird Kirchensteuer bezahlt, diese beträgt meistens neun Prozent der Lohnsteuer und kann sich in vereinzelt Bundesländern unterscheiden. Die Kirchensteuer wird ebenfalls ausschließlich vom Arbeitnehmer gezahlt. (Liebig 2016 b)

Solidaritätszuschlag – Der Solidaritätszuschlag ist eine Ergänzungsabgabe und steht ausschließlich dem Bund zu. Der Solidaritätszuschlag beträgt 5,5% des Steuerbetrags aus Einkommens-, Kapitalertrags- und Körperschaftsteuer (§ 4 Solidaritätszuschlaggesetz (SolZG)).

Krankenkassenversicherung – Der Krankenkassenbeitrag liegt einheitlich bei 15,5 % (Stand 2016) des Brutto Einkommens, der Beitrag wird zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufgeteilt. Der Arbeitnehmer zahlt 8,2 % und der Arbeitgeber 7,3 %. Zusatzbeiträge für mögliche Sonderleistungen müssen vom Arbeitnehmer allein bezahlt werden. (Czysz 2016)

Pflegeversicherung – Die gesetzliche Pflegeversicherung beträgt 1,95 %, kinderlose Arbeitnehmer müssen ab dem 23. Lebensjahr zusätzlich einen Strafbzuschlag von 0,25 % zahlen. Der Beitrag kann von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich ausfallen.

Rentenversicherung – Die Rentenversicherung bezieht 18,7 % (Stand 2016) des Bruttolohns. Diese Kosten werden jeweils zur Hälfte, also 9,35%, von Arbeitnehmer und Arbeitgeber gezahlt. Der Beitragssatz schwankt jährlich und zeigt insgesamt eine fallende Tendenz.

Arbeitslosenversicherung – Für die Arbeitslosenversicherungen werden 3 % abgezogen die sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber teilen. (Stein 2011)

Bruttolohn	2.470,00 EUR
Arbeitgeberzuschuss zu den vermögenswirksamen Leistungen	10,00 EUR
Fahrtgeldzuschuss	20,00 EUR
Gesamtbrutto	2.500,00 EUR
Lohnsteuer, Steuerklasse III, keine Kinder	130,66 EUR
Kirchensteuer 9%	11,75 EUR
Solidaritätszuschlag 5,5%	0,00 EUR
Krankenkassenversicherung 8,2%	205,00 EUR
Pflegeversicherung 1,225%	30,63 EUR
Rentenversicherung 9,35%	248,75 EUR
Arbeitslosenversicherung 1,5%	37,50 EUR
Nettoentgelt	1.835,71 EUR
Vermögenswirksame Leistungen	40,00EUR
Auszahlung	1.795,71 EUR

Abb. 20 Beispiel einer monatlichen Gehaltsabrechnung (Collrepp 2011, S. 224)

Unfallversicherung – Die gesetzliche Unfallversicherung bei einer zuständigen Berufsgenossenschaft kommt im Falle einer berufsbezogenen Krankheit oder eines Unfalls auf. Die Versicherung richtet sich nach Gefahrenklasse des Arbeitsplatzes. Durch die verschiedenen Gefahrenklassen schwankt der Beitrag, es kann aber mit einem Prozent des Lohns des Arbeitnehmers veranschlagt werden und wird vom Arbeitgeber bezahlt.

Umlage U1 + U2 – Der Arbeitgeber bezahlt auch Umlagekosten für den teilweisen Ersatz von Lohnfortzahlung und Mutterschaftsgeld, vergleichbar mit einer Versicherung die bei einem Krankheitsfall des Arbeitnehmers einen Teil des weitergezählten Gehalts übernimmt. Hierbei können achtzig bis hundert Prozent je nach Beitrag des Arbeitgebers erstattet werden. Diese Umlage (U1 und U2) kosten je nach Tarif und Kasse ca. 1,5 % des Arbeitnehmer Bruttogehalts. (Vogelsang et al. 2015, S. 250)

Umlage U3 – Für den Fall einer Insolvenz kommt die Insolvenzumlage U3 für die ausbleibenden Löhne der Arbeitnehmer auf. Der Arbeitgeber hat aktuell 0,12% des Rentenversicherungsbeitrags des Arbeitnehmers zu entrichten. Bei Arbeitnehmern die von der Rentenversicherung befreit sind richtet sich der Beitrag nach dem Arbeitsentgelt. (Vogelsang et al. 2015, S. 250)

2.4.6 Personalführung

Um Unternehmensziele möglichst reibungslos durchführen zu können, muss der Personaleinsatz entsprechend gestaltet werden, dazu dient die Personalführung durch die Führungskräfte. Führungskräfte kümmern sich unter anderem um die Delegation, Motivation und berufliche Entwicklungsförderung der Mitarbeiter. Beim Delegieren muss die Führungskraft die Kompetenzen der Mitarbeiter kennen und richtig einschätzen können. So ist es möglich Aufgaben mit einer daraus hervorgehenden Verantwortung zu übergeben. Dabei muss darauf geachtet werden die Mitarbeiter nicht zu demotivieren, da Motivation und Leistung in unmittelbarem Zusammenhang stehen. Zu einer Delegation zählt ebenso die Aufgabenbeschreibung und Zieldefinierung. Ohne eine Aufgabe genau zu kennen, kann ein gesetztes Ziel nicht erreicht werden. Es gilt den Zielen einen entsprechenden Zeitraum einzuräumen und sie später zu prüfen.

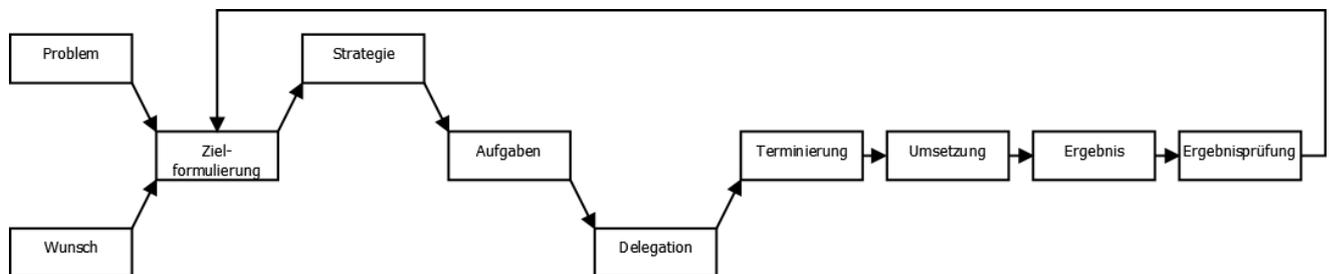


Abb. 21 Arbeitsorganisation (angelehnt an die Quelle) (Vogelsang et al. 2015, S. 269)

Beim Motivieren wird sich an den psychologischen Verhaltensweisen orientiert. Als besonders motivationsbestimmend gilt die Arbeitsvergütung, Anerkennung für Leistung, Verantwortung und das Mitspracherecht. Auch ein gutes Arbeitsklima unter Kollegen spielt bedeutend in die Motivation ein. Die Personalführung ist auch für die Entwicklung der Mitarbeiter und deren Qualifizierung zuständig. Da Projekte immer neue Anforderungen von Firmen erfordern, sollten Mitarbeiter regelmäßig und gleichwertig geschult werden.

Bei der Personalführung wird in Führungsumfang unterschieden. Bei einer autoritären Führung wird der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten dominierend geführt. Der Wille des Vorgesetzten wird durchgesetzt. In der kooperativen Führung führen der Vorgesetzte und Untergebene gleichermaßen oder zumindest ähnlich. Manche Mitarbeiter bevorzugen eine dominierende Führung. Hier kann der Mitarbeiter langsam an die kooperative Führung herangeführt werden. Weiter gibt es noch die Führungsstile, die das Verhalten des Vorgesetzten und Untergebenen charakterisieren. Es wird unterschieden zwischen traditionellen Führungsstilen und modernen Führungsstilen. Als traditionell gilt es, wenn der Wille des Vorgesetzten bedingungslos ausgeführt wird. Modern ist hingegen den Willen beratend durchzusetzen.

(Zimmermann 2014, S. 147–165; Camphausen 2014, S. 117–128; Bleiber 2011, S. 316–317)

2.5 Marketing

Marketing ist die bewusste Entscheidung ein Unternehmen marktorientiert und an den Bedürfnissen von Kunden und potentiellen Kunden auszurichten, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Marketing ist kein separater Bereich, vielmehr bestimmt ein gesetztes Marketingziel sämtliche Aktivitäten und Denkhaltungen eines Unternehmens.

Vorerst wird ein Rahmen, Marketingkonzept genannt entworfen. Dieser orientiert sich vordergründig an Kunden und ihren Bedürfnissen, aber auch an allen weiteren Marktteilnehmern wie potentiellen Kunden, Lieferanten, Händler und auch dem übrigen Markt, also der Konkurrenz.

Der Kunde, der ausgemachten Zielgruppe, wird das Produkt nur kaufen, wenn er es für nützlich hält. Daher muss das Marketing des Unternehmens dieses Bedürfnis möglichst optimal erfüllen. Weiterhin muss sich das Unternehmen überlegen, was es genau vom Marketing erwartet. Gründe für Marketing können vielfältig sein, sie basieren auf den Unternehmenszielen wie beispielsweise:

- Die Gewinnmaximierung
- Steigerung der Rentabilität
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Wiederverwertung von Ausschuss-Produkten

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Frage, auf was für einem Markt sich das Unternehmen bewegt. Es wird unterschieden in Käufer- und Verkäufermarkt.

Der Käufermarkt herrscht vor allem in den USA und Westeuropa. Er liegt vor, wenn das Angebot die Nachfrage übersteigt, so ist es Aufgabe des Marketings, die Nachfrage nach dem Produkt zu steigern und einen höheren Absatz zu erzielen. Die strategische Ausrichtung liegt auf dem Absatzbereich.

Bei einem Verkäufermarkt übersteigt die Nachfrage das Angebot. Hier liegen andere Schwierigkeiten für den Unternehmer. In einem Verkäufermarkt muss das Produkt zum einen, den Anforderungen der Kunden genügen und zum anderen ausreichend vorhanden sein. So gilt es die Kapazitäten zur Verfügung zu stellen.

Aus den genannten Märkten und den Unternehmerzielen bilden sich die Marketingziele, zum einen aus psychografischen Marketingzielen, zum anderen aus ökonomischen Marketingzielen. Die psychografischen Marketingziele müssen meist zuerst erreicht werden, um die ökonomischen Ziele im zweiten Schritt zu erreichen:

Psychographische Marketingziele:

- Bekanntheitsgrad eines Unternehmens oder Produktes
- Imageaufbau oder -verbesserung
- Verstärkung der Kaufabsicht
- Kundenbindung

Ökonomische Marketingziele:

- Erzwingung des Marktzugangs
- Umsatz- und Absatzsteigerung
- Maximierung des Marktanteils
- Steigerung des Deckungsbeitrags
- Erhöhung der Kundenzahl

Es gilt einen Plan zu erstellen, auf dem die Marketingziele gut abgestimmt sind und auch die Unternehmensziele widerspiegelt werden. Durch die Ziele schafft sich das Unternehmen ein Bild für die Außenwelt und dieses muss einheitlich, wiedererkennbar und vertrauenerweckend für alle Marktteilnehmer sein. Die Marketingziele sind größtenteils nur langfristig zu erreichen, daher muss an einem Konzept festgehalten und konsequent gearbeitet werden. Dadurch wird ein Image geschaffen, welches sich nur sehr langsam ändern lässt. Als Beispiel sind bekannte Fastfood-Ketten zu nennen, die versuchen auf den gesunden Lebensstil überzuwechseln und dabei weiterhin mit ungesunden Essen assoziiert werden.

Nur wenn ein Unternehmer den Markt kennt, mit dem er interagiert, kann er markt- und kundenorientiert handeln. Die Marktanalyse hilft dabei die passende Strategie zu entwickeln und weiter die dazu passenden Marketinginstrumente zu wählen.

(Meffert et al. 2015, S. 3–6; Günes et al. 2010, S. 37–40; Pott und Pott 2015, S. 82–94)

2.5.1 Marktforschung und Marktanalyse

Bei der Marktforschung werden marktbezogene Informationen bereitgestellt. Es wird in Primärforschung (field research) und Sekundärforschung (desk research) unterschieden. Die Primärforschung sammelt Daten über Befragungen und Beobachtungen, also Daten die für andere Marktteilnehmer nicht unbedingt, in diesem Umfang, bereitstehen. Die Sekundärforschung sammelt bestehende Daten aus internen oder externen Quellen, dazu gehören auch Internetrecherchen. Die Sekundärforschung ist daher günstiger und kann meist schneller vom Unternehmer selbst ausgeführt werden. Diese Daten können auch der Konkurrenz zugänglich sein. Es ist auch möglich, dass keine aktuellen Daten vorliegen.

Weiter wird unterschieden, ob qualitative oder quantitative Daten erhoben werden sollen. Die quantitative Marktforschung sammelt Daten über den Absatzmarkt, meist numerische Werte. Die qualitative Marktforschung unterscheidet nochmals in Ökoskopie und Demoskopie. Die Ökoskopie geht objektiv vor, die Demoskopie wertet auch subjektive Daten wie Meinungen und Einstellungen aus und bereitet sie auf.

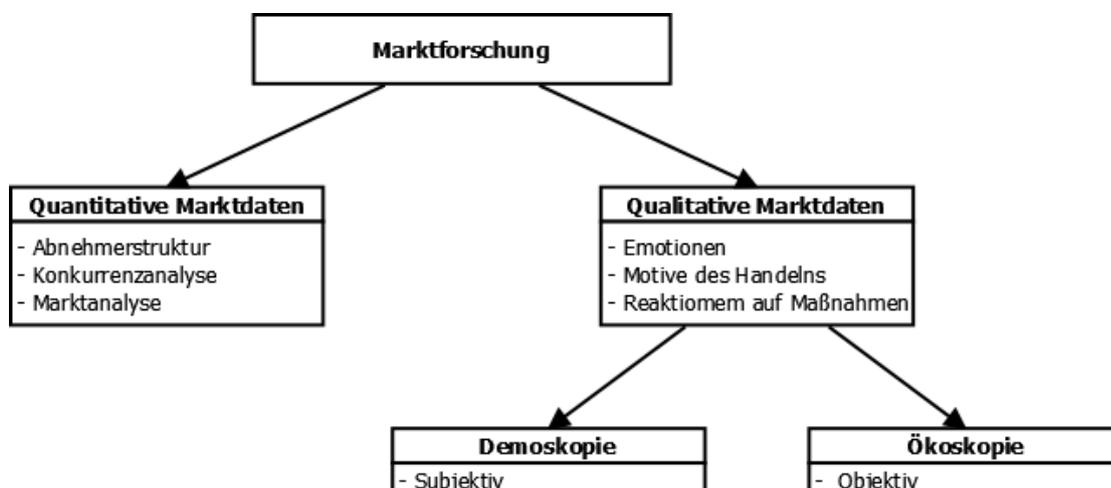


Abb. 22 Marktforschung (angelehnt an die Quelle) (Vogelsang et al. 2015, S. 286)

Weiter wird auch im Zeithorizont der Untersuchung unterschieden:

Marktanalyse – Untersuchung des Marktes zu einem genauen Zeitpunkt

Marktbeobachtung – Eine permanente Untersuchung von Entwicklungen des Marktes

Marktprognose – Aus den Daten der Marktanalyse und Marktbeobachtung folgt eine Vorhersage.

Mit den Daten der Marktforschung lassen sich nun strategische Situationsanalysen aufstellen und Marktteilnehmer und ihr Umfeld weiter analysieren. Dabei gilt spezielles Augenmerk auf das externe Umfeld und die Rahmenbedingungen sowie auch unternehmensinterne Faktoren zu legen.

(Meffert et al. 2015, S. 91–96; Vogelsang et al. 2015, S. 285–286; Pott und Pott 2015, S. 95–96)

2.5.1.1 Zielgruppen und Kaufverhalten (Kunden)

Die Zielgruppen Definition wurde bereits in Kapitel 1 „Gründungsvorhaben“ erwähnt. An dieser Stelle soll sie noch einmal vertieft werden.

Jeder Käufer wiegt vor dem Kauf die Entscheidung für sich ab, die Bedeutung des Kaufs für den Kunden spielt hier eine Rolle. Je wichtiger der Kauf für den Kunden ist, desto eher werden Informationen vor der Entscheidung gesammelt und analysiert. Die Wichtigkeit wird in den Extremen Low und High Involvement unterschieden. Für den einen Kunden ist die Wahl des Haarwaschmittels beispielsweise wichtiger als für den anderen.

Kaufverhalten	High Involvement	Low Involvement
Suche nach Informationen	aktive Informationssuche aus verschiedenen Quellen, intensiver Qualitäts- und Preisvergleich, Abwägung von Vor- und Nachteilen	sehr begrenzte, meist passive Suche nach Informationen ohne Prüfung
Beeinflussbarkeit durch Marketingmaßnahmen	sehr schwierig und selten	einfach beeinflussbar, aber vorübergehend
Markentreue	bei guten vorhergehenden Erfahrungen ausgeprägte Markentreue	keine bewusste Markentreue, Routinekäufe oder Impulskäufe
Enttäuschung nach dem Kauf	häufig	selten
Typische Produkte	hochpreisige Neuanschaffungen zum langfristigen Gebrauch, Luxusgüter	tägliche Bedarfsartikel

Abb. 23 High Involvement und Low Involvement (Vogelsang et al. 2015, S. 287)

Auch der Grad der Beteiligung wird beim Kaufverhalten mit der Persönlichkeit und der Lebenssituation des Käufers in Verbindung gebracht:

Intensives Kaufverhalten – Ein „High Involvement“ Kunde, ist ein Kunde, der viele Informationen sammelt und sich ein sorgfältiges Bild über den Markt macht. Der Kauf hat eine hohe Bedeutung für den Kunden, es handelt sich um eine langfristige Kaufentscheidung, in der Argumente gut abgewogen werden. Mit einer hohen Qualität können Sachargumente vorgestellt werden, um den Kunden zu überzeugen.

Limitiertes Kaufverhalten – Der Kunde weiß bereits was er sucht und geht nach seinen Auswahlkriterien, welche auf vorherigen Produkten und Erfahrungen basieren, vor. Ist der Kauf nicht zwingend nötig, wird der Kunde wenig Energie aufwenden bis er das passende Produkt gefunden hat. Hier müssen die Sachkriterien deutlich und schnell erkennbar sein.

Impulsives Kaufverhalten – Der Kunde tätigt emotionale Käufe nach spontanen Ideen und subjektiven Gefallen. Das Einkaufserlebnis spielt hier für ihn eine besondere Rolle. Der Preis senkt das Kaufrisiko und dadurch die Hemmschwelle. Das Verhalten stellt einen „Low Involvement“-Kunden dar und kann durch Produktdesign und Platzierung gut beeinflusst werden.

Habitualisiertes Kaufverhalten – Bei diesem Kaufverhalten handelt es sich um wiederholende Gewohnheitskäufe. Kunden haben eine aus Bequemlichkeit begrenzte Markentreue. Dieses Verhalten ist ebenfalls ein „Low Involvement“-Verhalten, neuartige Produkte und ein verändertes Design sind nur von geringem Interesse, der Wiedererkennungswert steht im Vordergrund.

Entsprechend muss der Unternehmer überlegen, in welches Kaufverhalten sein Produkt fällt, um eine Marketingstrategie auszuwählen. Intensives Kaufverhalten kann durch umfassende Informationen und Broschüren beeinflusst werden. Bei einem limitierten oder impulsiven Kaufverhalten bleibt dem Marketing nur wenig Zeit für eine Beeinflussung. Daher muss das Marketing ansprechend sein.

Ein anderer Ansatz ist die Prospect-Theorie, hierbei wird angenommen, die Kaufentscheidung sei ein zweistufiger Prozess. Der Prozess unterliegt einem Referenzniveau, also einer Vorstellung des Produkts. Die Vorstellung wird durch einen gewohnten Standard, Erfahrungen und einen sozialen Vergleich gebildet. Der Kunde untersucht die Alternativen und steckt so einen begrenzten Rahmen ab, der ihm bei der Entscheidungsfindung hilft. Zuvor gibt es noch eine Rahmungsphase in der das Problem strukturiert und vereinfacht wird. Als Unternehmen, muss das Referenzniveau und das eigene Produkt darauf angepasst haben, um nicht auszuscheiden.

(Nagl 2015, S. 13–15; Meffert et al. 2015, S. 573; Vogelsang et al. 2015, S. 287–289)

2.5.1.2 Markt und Wettbewerb (Konkurrenz)

Als Unternehmer, muss, wie schon in Kapitel 1.5.2 „Zielgruppe – Konkurrenz“ erwähnt, der relevante Markt regelmäßig analysiert werden. Hierzu gehören die geschätzten Größen des Marktanteils, des Marktvolumens und des Marktpotenzials. Es ist ein Fehler sich nicht auf die Konkurrenz am Markt zu fokussieren. Das eigene Unternehmen sollte sich auf neue Konkurrenzprodukte oder potenzielle Marktteilnehmer vorbereiten können, da sehr schnell Marktanteile an die Konkurrenz verloren gehen können.

Marktpotenzial – die gesamte theoretische Absatzmenge eines Produktes.

Marktvolumen – Die gesamte effektive Absatzmenge eines Produktes.

Marktanteil – Der Anteil des Absatzes des eigenen Unternehmens und anderer Unternehmen.

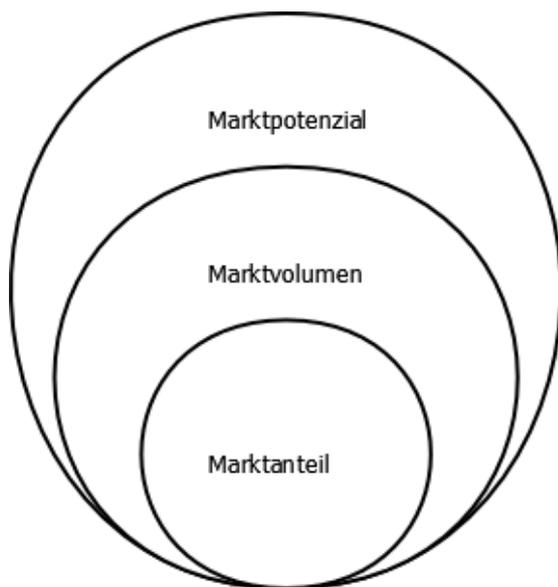


Abb. 24 Marktpotenzial, -volumen und -anteil (Vogelsang et al. 2015, S. 290)

Zunächst sollte abgegrenzt werden ob es Unternehmen gibt die, mit Produkten oder Dienstleistungen, im Wettbewerb zum eigenen Unternehmen am relevanten Markt stehen. Unternehmen die im Wettbewerb stehen beeinflussen sich mit ihrem Verhalten gegenseitig und lösen einen so genannten Wettbewerbsdruck aus.

Relevanter Markt – Die Abgrenzung des relevanten Marktes beruht auf der Substituierbarkeit der Leistungen. Eine Substituierbarkeit ist sachlich, räumlich und zeitlich möglich.

Sachliche Substituierbarkeit – Die sachliche Substituierbarkeit umfasst alle Produkte die hinsichtlich der Eigenschaft und dem vorgesehenen Verwendungszweck im gleichen Maße Nutzen bringen wie das eigene Produkt. Der Preis kann ebenfalls ein Kriterium einer sachlichen Substitution sein. Wenn die Preisspannen zwischen den Produkten zu weit auseinander reichen, müssen beispielsweise hinsichtlich einer Markentreue, die Unternehmen nicht im Wettbewerbsverhältnis stehen. Hier sollte untersucht werden ob die Markentreue stabil ist oder bei einer Preisänderung schwankt. Beide genannten Kriterien der sachlichen Substitution werden auch zu einer Nachfragesubstitution zusammengezählt. Im Gegenzug zu einer Nachfragesubstitution steht die Angebotssubstitution. Hierbei wird untersucht, wie schnell ein potenzieller Konkurrent, ohne nennenswerten zeitlichen und finanziellen Aufwand, in den Markt eintreten kann.

Räumliche Substituierbarkeit – Unter räumlicher Substituierbarkeit wird die Austauschbarkeit durch ein Unternehmen verstanden, das ein ähnliches Produkt zu einem vergleichbaren Preis anbietet, durch hohe Transport- und Fahrtkosten aber kein Wettbewerb herrscht.

Zeitliche Substituierbarkeit – Die zeitliche Substituierbarkeit bezieht sich auf die zeitliche Möglichkeit des Kunden ein Produkt bei einem anderen Unternehmen zu erwerben, wenn beispielsweise Patente zeitnah auslaufen und das Produkt dadurch von einem Wettbewerber daraufhin günstiger verkauft werden kann.

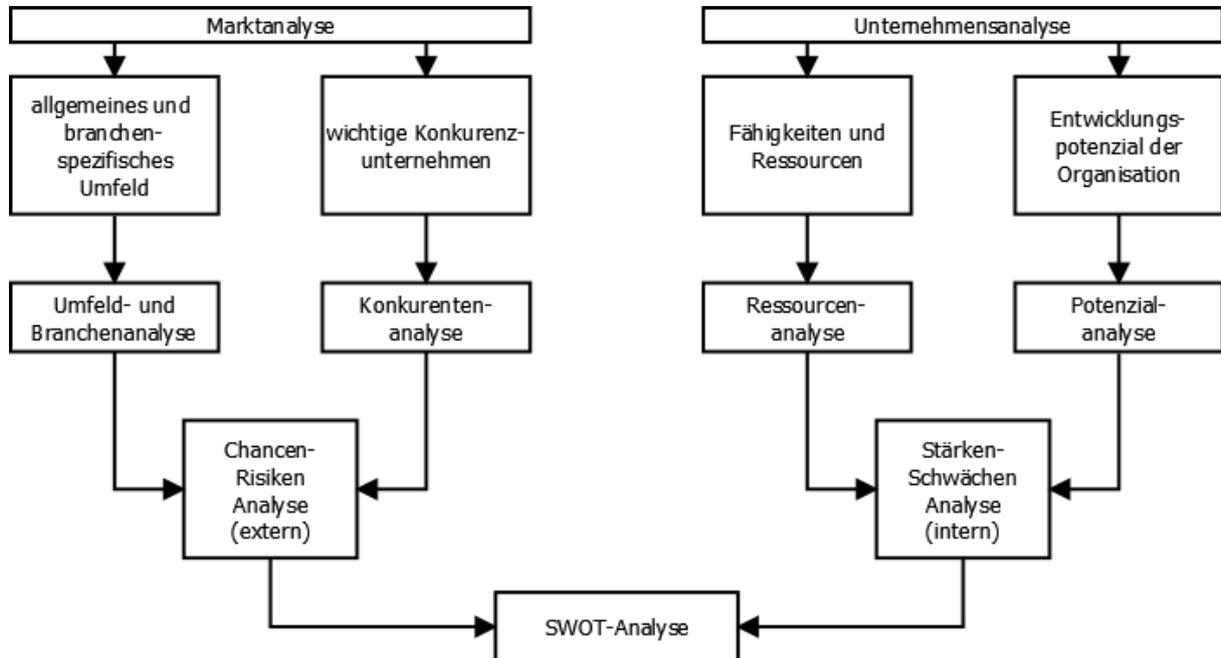


Abb. 25 Markt- und Unternehmensanalyse (Vogelsang et al. 2015, S. 293)

Umfeld- und Branchenanalyse – Unter Umfeldanalyse wird der Einfluss der allgemeinen Umweltbedingung auf den Arbeitsmarkt bezeichnet. Die Branchenanalyse eruiert die Branchenstruktur und Branchendynamik.

Umfeldanalyse – Die Umfeldanalyse zielt auf rechtliche, politische und gesellschaftliche Änderungen und Beobachtungen des Marktumfeldes ab. Aus Gründen der Komplexität ist es nicht möglich alle Faktoren zu untersuchen, es werden die Faktoren untersucht, die unmittelbaren Einfluss auf die Marktsituation haben. Hierzu zählen ökonomische, soziokulturelle, politisch-rechtliche, technologische und ökologische Faktoren.

Branchenanalyse – Die Branchenanalyse untersucht die Faktoren die den Wettbewerb innerhalb der Branche beeinflussen. Dazu wird das Five-Forces-Modell nach M. E. Porter (Kapitel 1.3 „Geschäftsidee“) herangezogen und die einzelnen Einflüsse analysiert.

Konkurrenzanalyse – In der Konkurrenzanalyse wird der Hauptkonkurrent untersucht. Relevante Faktoren sind:

- Image des Unternehmens oder Produkts
- Marktanteil
- Kapitalausstattung und Kreditwürdigkeit
- Anzahl, Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter
- Standortqualität
- Vertriebsorganisation
- Anzahl der Kunden

Ziel der Konkurrenzanalyse ist es, das Verhalten in Bezug auf Aktionen und Reaktionen bei geplanten Maßnahmen vorherzusehen. Damit das gelingt, müssen die Stärken und Schwächen des konkurrierenden Unternehmens gefunden werden. Diese hängen mit den Zielen, Strategien, Fähigkeiten und dem Bild, das sich das Unternehmen gemacht hat, zusammen. Wie viele Unternehmen schlussendlich untersucht werden müssen, hängt von der Branche und Marktsituation zusammen.

Im Weiteren müssen Bestandsaufnahmen der Ressourcen und auch der Fähigkeiten erfasst werden. Diese Informationen sind nicht immer einfach zu beschaffen. Zwar existieren Checklisten im Internet, nur die Daten sind schwer zu erheben. Über den relativen Marktanteil in Bezug auf das eigene Unternehmen lassen sich die Nachhaltigkeit und Wettbewerbsposition ableiten. Aber auch der zeitliche Verlauf des relativen Marktanteils kann sehr aufschlussreich über die Situation des Unternehmens verraten. Bei einem fallenden Marktanteil kann prognostiziert werden ob eine neue Entwicklung, Werbemaßnahme oder andere Aktion folgen wird und ob weitere Marktanteile und damit Kunden verloren werden.

Der Marktanteil ist der Anteil des Unternehmens am Gesamtumsatzvolumen des Marktes. Er errechnet sich aus den Formeln:

$$\text{Marktanteil}[EUR] = \frac{\text{Umsatz [EUR]}}{\text{Gesamtes Marktvolumen [EUR]}}$$

$$\text{Relativer Marktanteil} = \frac{\text{Marktanteil des Unternehmens}}{\text{Marktanteil des/der stärksten Unternehmen}}$$

(Hunger 2016; Nagl 2015, S. 15–19; Vogelsang et al. 2015, S. 289–297; Meffert et al. 2015, S. 46; 384)

2.5.1.3 Ressourcen und Erfolgspotenzial

Die Ressourcenanalyse ist eine Analyse der eigenen Ressourcen des Unternehmens und der Fähigkeit daraus einen Marktvorteil zu schaffen. Dabei werden materielle wie auch immaterielle Ressourcen und Vorteile analysiert.

Bei der Erfolgspotenzial- oder auch Potenzialanalyse geht es darum das eigene Unternehmen nach den Gesichtspunkten der Konkurrenzanalyse zu untersuchen. Dadurch werden Maßnahmen für die optimale Nutzung von Potenzialen erarbeitet. Die Grundlage für die resultierende Handlungsempfehlung bildet eine Mitarbeiterbefragung. An die erarbeitete Handlungsempfehlung sollte sich unbedingt gehalten werden.

Ebenfalls kann eine SWOT-Analyse des Unternehmens hierbei hilfreich sein. Die SWOT-Analyse wurde bereits im Kapitel 1.4 „Einzel- Teamgründer“ behandelt.

(Vogelsang et al. 2015, S. 297–298)

2.5.2 Marketingstrategien

Auf Basis der gewonnenen Daten aus der Zielgruppe, der Chancen und Risiken des Marktes wie auch den Stärken und Schwächen des Unternehmens können nun langfristige Strategien abgeleitet werden, um die unternehmerischen Ziele optimal zu erreichen. Eine Marketingstrategie ist eine Grundsatzentscheidung zur weiteren Entwicklung des Unternehmens. Die Strategien unterscheiden sich in Segmentierungsstrategien und Wettbewerbsstrategien.

(Meffert et al. 2015, S. 277–282; Pott und Pott 2015, S. 80–81; Camphausen 2014, S. 111–112)

2.5.2.1 Marktsegmentierungsstrategien

Durch die Marktsegmentierung ist es möglich den Markt in Teilmärkte aufzuteilen. Die Teilmärkte müssen bestimmte Anforderungen erfüllen, sinnvoll wäre eine Homogenität der Teilmärkte bei dennoch klarer Differenzierung. Die einzelnen Märkte sollten einen Bezug zum Kaufverhalten der Kunden aufweisen wie zum Beispiel die Trennung zwischen dem inländischen und ausländischen Markt.

Es gibt 5 Segmentierungsstrategien zu unterscheiden:

Gesamtmarktabdeckung – Das Produkt wird auf allen Teilmärkten angeboten, dadurch ergeben sich hohe Kosten aber eine Streuung des Risikos.

Produktspezialisierung – Das Unternehmen spezialisiert sich auf eine Produktart und bietet es auf verschiedenen Teilmärkten an. Wenn Kunden das Produkt nicht mehr wünschen muss ein neues Produkt entwickelt werden. Dies steht im Gegensatz zu einem breiten Portfolio. Durch die Produktspezialisierung entstehen Synergien bei der Produktion bzw. lassen sich Kosten reduzieren.

Marktspezialisierung – Hierbei werden verschiedene Produkte auf einem einzigen Teilmarkt angeboten, dadurch ergeben sich Erfahrungen bei den Kundenwünschen und Kenntnissen des Teilmarktes. Bei der Marktspezialisierung gehen viele Ertragsmöglichkeiten durch andere Teilmärkte verloren.

Nischenspezialisierung – In der Nischenspezialisierung wird ein Produkt für einen Teilmarkt produziert. Hierbei wird potenziert sich die Chancen und Risiken der Marktspezialisierung dazu kommen weitere negative Risiken wie bei der Produktspezialisierung. Bei einem Kundenrückgang ist kein alternatives Produkt vorhanden.

Selektive Spezialisierung – Das Unternehmen bietet verschiedene Produkte auf lukrativen Teilmärkten an. Bei dieser Strategie kommen viele Vorteile sowie reduzierte Risiken zusammen. Es bedarf guter Recherche und Erfahrung, um diese Strategie nutzen zu können. Da das Wissen bestehen muss wo welches Produkt lukrativ an Kunden vermittelt werden kann.

Die optimale Strategie hängt von der Situation des Unternehmens ab und der Marktanalyse.

(Meffert et al. 2015, S. 273; Nagl 2015, S. 39–40; Vogelsang et al. 2015, S. 301)

2.5.2.2 Wettbewerbsstrategien

Generell wird zwischen zwei Grundlegenden Strategien für Wettbewerbsvorteile unterschieden. Auf der einen Seite die Kostenführerschaft und auf der anderen Seite die Qualitätsführerschaft. Es wird empfohlen bei einer gewählten Strategie zu bleiben.

Die Kostenführerschaftsstrategie beruht auf einer Strategie die den günstigsten Preis am Markt anbieten möchte. Dadurch wird ein hoher Absatz erzielt und der Bekanntheitsgrad steigt rapide. Die meisten Unternehmen erreichen dies durch eine gewisse Unternehmensgröße und dem Skaleneffekt, durch in Verbindung stehender Produkte die gekauft werden mit den Verbundeffekten oder durch günstige Vertriebswege.

Die Qualitätsführerschaft bietet dem Kunden eine besondere Produktqualität und den verbundenen Zusatzeffekt. Der Zusatzeffekt kann verschiedene Formen annehmen, oftmals ist es auch eine frühere Verfügbarkeit des Produkts. Dieser Zusatznutzen kann einen höheren Preis rechtfertigen. Bei der Qualitätsführerschaft wird oft eine Kundenbindung angestrebt und im gleichen Zug eine Markenbildung. Durch die Markenbildung soll der Kunde Produkte des Herstellers bevorzugen. Obwohl sie nur eine marginal bessere Qualität aufweisen als Konkurrenzprodukte.

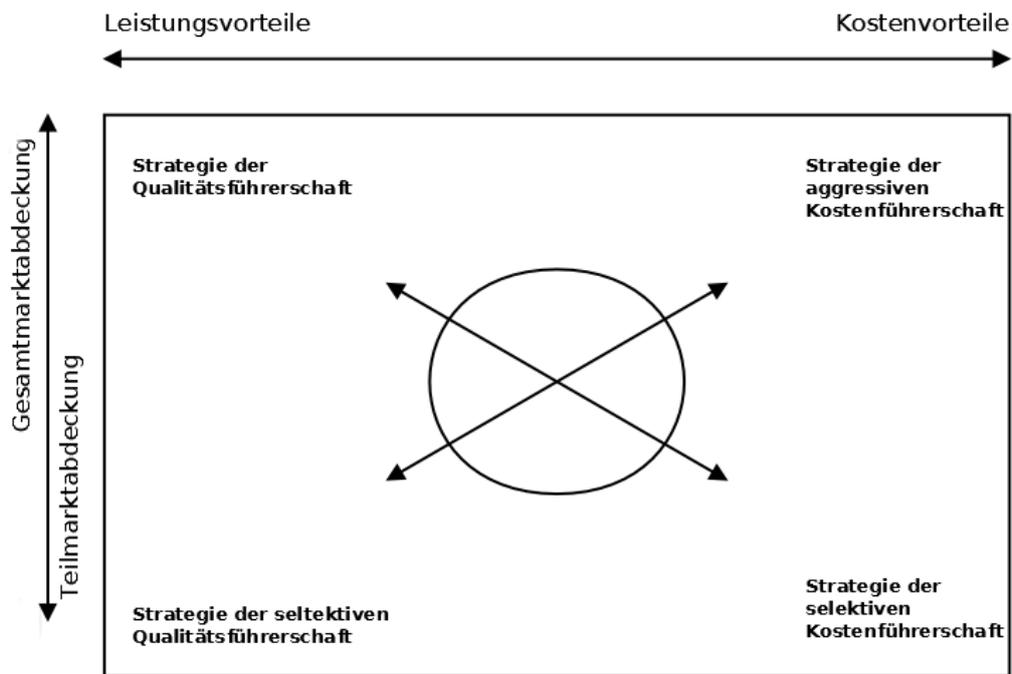


Abb. 26 Wettbewerbsstrategie (my self 2008)

(Camphausen 2014, S. 114–115; Nagl 2015, S. 23–26; Meffert et al. 2015, S. 325–341)

2.5.2.3 Strategien der Marktdurchdringung und der Marktentwicklung

Um den Umsatz am Markt zu erhöhen, gibt verschiedene Strategien, vier der Bekanntesten sind folgende:

Marktdurchdringung – Tritt ein Unternehmen mit bestehenden Produkten in einen existierenden Markt spricht man von Marktdurchdringung. Da die Nachfrage durch andere Mitbewerber schnell gesättigt sein kann bietet es sich hier an:

- **Den Konsum der Kunden zu erhöhen** – Stärkere Kommunikation, Vergrößerung der Verkaufseinheit.
- **Nicht-Käufer gewinnen** – neue Absatzkanäle, kostenlose Proben, Preisreduzierung
- **Kunden der Konkurrenz gewinnen** – Produktverbesserung, Preisanpassung

Markterschließung – Erschließt ein Unternehmen neue Marktsegmente oder einen ausländischen Markt spricht man von Markterschließung. Dabei könnte folgendermaßen vorgegangen werden:

- Neuen Nutzen finden – Erweiterung der Produkteigenschaften
- Neue Käuferschicht – Marktsegmentierung, Markterweiterung, Absatzwege

Produktentwicklung – Bringt ein Unternehmen bei Markteintritt neue Entwicklungen oder Variationen ein, handelt es sich um eine Produktentwicklungsstrategie. Hierfür empfiehlt sich:

- Produktinnovation – neue Entwicklungen, neue Technologie
- Produktvariation – Produkt an Kundenwünsche anpassen, neue Zusatzfunktionen

Diversifikation – Unternehmen die mit neuen artverwandten Produkten oder Zusatzleistungen in den Markt eintreten verwenden die Diversifikationsstrategie. Dabei kann folgendes vorgegangen werden:

- Aufnahme von artverwandten Produkten
- Aufnahme von Leistungen, ohne Zusammenhang mit Unternehmenstätigkeit

(Vogelsang et al. 2015, S. 303–305; Nagl 2015, S. 26–28; Meffert et al. 2015, S. 254–258)

2.5.3 Marketingpolitische Instrumente

Marketing Instrumente sind die Hebel, die das Marketing nutzt, um die erarbeitete Marketingstrategie umzusetzen. Zu den Marketinginstrumenten zählen die Produktpolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik und die Vertriebspolitik.

(Nagl 2015, S. 37–39; Vogelsang et al. 2015, S. 306–307)

2.5.3.1 Die Produktpolitik

Die Produktpolitik hat die Aufgabe, das Produkt für den Kunden interessant und attraktiv zu gestalten. Sie bringt neue Produkte auf den Markt (Produktinnovation), modifiziert bestehende Produkte (Produktvariation) oder nimmt eigene Produkte vom Markt und aus dem Sortiment (Produktelimination). Sie umfasst daher gänzlich alle Entscheidungen bezüglich des Angebots. Sortiment und Programmgestaltung, Qualität und Gestaltung der Produkte sowie auch Service und Garantie.

Wie lange ein Produkt auf dem Markt bleibt bestimmt der Produktlebenszyklus, welcher in Phasen eingeteilt ist.

Einführungsphase – In der Einführungsphase muss das Produkt vor allem bekannt gemacht werden. Dies bedarf einiger aufwändiger und kostenintensiver Werbemaßnahmen. Daraufhin wird überprüft ob das Produkt von der Zielgruppe angenommen wird. Dies bedeutet einen geringen Absatz und nur geringe Gewinne.

Wachstumsphase – In der Wachstumsphase muss das Produkt weiterhin mit Marketingmaßnahmen publiziert werden, um einen möglichst viele Kunden zu erreichen und neue Kundengruppen zu gewinnen. Der Absatz steigt in dieser Phase meist schnell an und die ersten Konkurrenten werden interessiert.

Reifephase – In der Reifephase sollte sich das Marketing auf einzelne Kundensegmente konzentrieren. Dadurch werden die Kosten gesenkt. Der Konkurrenzdruck wird größer, der Kundenzuwachs sinkt langsam, aber der Absatz nimmt weiter zu.

Sättigungsphase – Das Marketing zieht sich in dieser Phase zurück da nur noch wenige Kundensegmente hinzukommen. Der Absatz des Produkts sinkt langsam und die Preise werden ebenfalls gesenkt, dadurch schmälern sich die Gewinne. Der Wettbewerb wird hier nun für gewöhnlich größer.

Degenerationsphase – Das Produkt wird zunehmend unattraktiver und die Kunden ziehen sich zurück, wodurch der Absatz und der Gewinn absinkt. Das Produkt wird an diesem Punkt vom Markt genommen.

Diese statischen Phasen sind nicht realitätsnah, können aber über den Verlauf und Handlungsbedarf informieren.

(Bleiber 2011, S. 78–79; Collrepp 2011, S. 290; Vogelsang et al. 2015, S. 308)

2.5.3.2 Die Preispolitik

Je höher der Preis eines Produktes ist, desto geringer ist der Absatz, desto höher ist der Gewinn an jedem einzelnen Produkt. Dieser Aufgabe stellt sich die Preispolitik. Der Preis mit dem größtmöglichen Ertrag sollte bestimmt werden. Es muss also herausgefunden werden welchen Preis der Kunde noch zu zahlen bereit ist. Allerdings wird der Einfluss des Preises auch oft überschätzt, der Kunde zahlt für ein überzeugendes Produkt und akzeptiert dafür einen fairen Preis. Es sollte darauf geachtet werden, dass niedrige Preise, wenn einmal eingeführt, nur schwer zurückzunehmen sind.

(Vogelsang et al. 2015, S. 312–316; Collrepp 2011, S. 312; Nagl 2015, S. 41–44)

Die Kommunikationspolitik – Die Kommunikationspolitik sorgt dafür, dass der Kunde alle notwendigen Informationen zu dem Produkt erhält. Mit diesen Informationen soll der Kunde von der Vorteilhaftigkeit des Produktes überzeugt werden und das Produkt kaufen. Die Kommunikationspolitik und ihre Maßnahmen sind nur dann nachhaltig, wenn durch die Corporate Identity ein ganzheitliches Image vermittelt wird. Die Corporate Identity ist ein strategisches Konzept mit dem Ziel die Identität des Unternehmens zu positionieren. Diese setzt sich aus folgenden Punkten zusammen:

Dem Corporate Behaviour – dem einheitlichen Verhalten des Unternehmens nach innen und außen.

Der Corporate Communication – der einheitlichen Kommunikation nach außen und innen wie auch einem gewollten vermittelten Bild des Unternehmens.

Dem Corporate Design – dem einheitlichen Erscheinungsbild des Unternehmens.

(Collrepp 2011, S. 312–315; Meffert et al. 2015, S. 569–570; Vogelsang et al. 2015, S. 316–320)

2.5.3.3 Die Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik umfasst alle Maßnahmen wie das Produkt zum Ort der Nachfrage gelangt, also der Vertriebsweg und die Art auf der es dorthin gelangt.

Die folgende Abbildung zeigt alle Maßnahmen der einzelnen Marketinginstrumente:

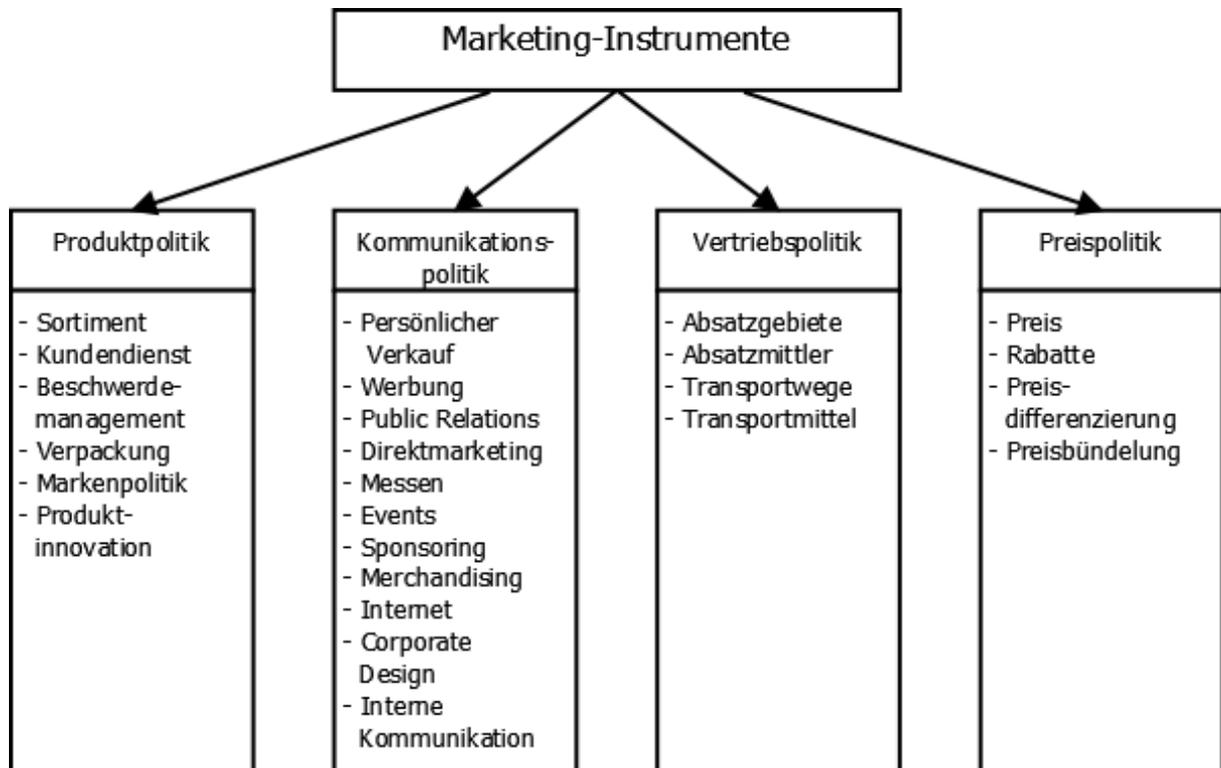


Abb. 27 Marketingpolitisches Instrumentarium (Vogelsang et al. 2015, S. 307)

(Meffert et al. 2015, S. 519–522; Vogelsang et al. 2015, S. 320–322; Bleiber 2011, S. 80)

2.6 Steuern

In diesem Thema wird erklärt, welche Steuern in Deutschland für Unternehmen wichtig sind und wie sie zu behandeln sind.

Steuern sind Schulden gegenüber dem Staat. Dafür, dass das Land die Möglichkeit gegeben hat einen Gewinn zu erwirtschaften, steht ihm ein Anteil zu, um sich zu finanzieren und das Land zu erhalten. Da Gewinne sich vielfältig erwirtschaften lassen, gibt es verschiedene Besteuerungsarten. Für einige Steuern existiert ein Freibetrag, um das Existenzminimum eines jeden zu gewährleisten. Eine Einteilung welche Unternehmen welchen Steuerarten unterliegen ist hier zu sehen:

Steuerart Unternehmensform	Gewerbesteuer	Umsatzsteuer	Einkommenssteuer	Körperschaftsteuer	Solidaritätszuschlag	Kirchensteuer
Einzelunternehmen						
Kleingewerbe	x	x	x1	0	x	x
Einzelkaufmann	x	x	x1	0	x	x
Freie Berufe	0	x	x3	0	x	x
Personengesellschaften						
GbR	x4	x	x1,3	0	x	x
PartG	0	x	x3	0	x	x
OHG	x	x	x1	0	x	x
KG	x	x	x1	0	x	x
Kapitalgesellschaften						
GmbH	x	x	0	x	0	0
Gesellschafter	0	0	x2	0	x	x

1 Einkünfte aus Gewerbebetrieb

2 Einkünfte aus Kapitalvermögen

3 Einkünfte aus selbstständiger Arbeit

4 Nur Gewerbebetrieb

Abb. 28 Steuerarten (angelehnt an die Quelle) (Collrepp 2011, S. 316)

(Reichle 2010, S. 80–84; Plümer und Niemann 2016, S. 74–75; Pott und Pott 2015, S. 385)

2.6.1 Die Einkommensteuer

Die Einkommenssteuer ist eine Gemeinschaftssteuer, da sie Bund und Ländern gemeinschaftlich zusteht. Sie gilt für jede natürliche Person die in Deutschland einen Wohnsitz oder ihren gewöhnlichen Aufenthalt hat und wird im Einkommenssteuergesetzbuch (EStG) geregelt. Nach § 2 Abs. 1 EStG sind folgende Einkünfte zu versteuern:

- Land- und Forstwirtschaft
- Gewerbebetriebe
- Selbstständige Arbeit
- Nicht selbstständige Arbeit
- Kapitalvermögen
- Vermietung und Verpachtung
- Sonstigen Einkünften

Grundlage zur Berechnung der Einkommenssteuer ist das zu versteuernde Einkommen (zvE), das im Kalenderjahr durch die steuerpflichtige Person bezogen wurde.

Die gesamten Einkünfte stellen dafür eine Bemessungsgrundlage dar. Von der Summe der Einnahmen werden die Werbungskosten oder die Betriebskosten abgezogen, je nachdem ob es sich um einen Arbeitnehmer oder Arbeitgeber handelt, so erhält man die Einkünfte. Von den Einkünften werden nun Freibeträge (8.652 Euro Stand 2016) oder sonstige abzugsfähige Beträge heruntergerechnet, so ergeben sich die zvE. Die Steuerlast wird in Klassen berechnet.

1. Klasse – bis - 13.469€
2. Klasse – von 13.470€ - 52.881€
3. Klasse – von 52.882€ - 250.730€
4. Klasse – ab 250.731€ -

Es empfiehlt sich einen Einkommenssteuerrechner zu nutzen.

(Tanski 2009, S. 108–109; Reichle 2010, S. 84–86; Collrepp 2011, S. 317–333)

2.6.2 Die Körperschaftssteuer

Die Körperschaftssteuer ist eine weitere Gemeinschaftssteuer und auch Ertragssteuer. Sie ist durch das EStG und das Körperschaftssteuergesetz (KStG) geregelt. Die Körperschaftssteuer zahlen nur juristische Personen somit ist diese das Gegenstück zur Einkommenssteuer für natürliche Personen. Sie wird auch ähnlich berechnet. Bemessungsgrundlage ist die Summe aller Einnahme vermindert um Freibeträge (5.000 Euro) und ergibt die zu versteuernden Einkünfte (zvE). Auf die zvE werden nach § 23 Abs. 1 KStG 15% Körperschaftssteuer erhoben.

(Wildt3 2014; Reichle 2010, S. 86–87; Tanski 2009, S. 108–109; Collrepp 2011, S. 334)

2.6.3 Die Umsatzsteuer

Die Umsatzsteuer, umgangssprachlich auch als Mehrwertsteuer bekannt, ist eine Steuer die auf Umsätzen geltend gemacht wird. Dazu zählen:

- Lieferung und sonstigen Leistungen, die ein Unternehmer im Inland gegen Entgelt im Rahmen seines Unternehmens ausführt
- Einfuhr von Gegenständen im Inland
- innergemeinschaftlicher Erwerb im Inland gegen Entgelt

Die Umsatzsteuer ist eine Steuer für Endkunden. Bei der Einfuhr, Produktion oder Leistung wird sie erhoben, über Händler durchgereicht, vom Endkunden bezahlt und durch den letzten Verkäufer an das Finanzamt abgeführt. Die Umsatzsteuer stellt daher einen durchlaufenden Posten dar.

Unternehmer die Produkte oder Leistungen für den Betrieb ihres Unternehmens benötigen zahlen dafür keine Umsatzsteuer. So ergibt sich durch den Erwerb von Leistungen und Produkten eine Umsatzsteuerschuld des Finanzamts gegenüber dem Unternehmen. Verkauft ein Unternehmen ein Produkt an einen Endkunden, erhält es die Umsatzsteuer, so ergibt sich eine Umsatzsteuerschuld gegenüber dem Finanzamt. Diese Umsatzsteuerschulden dürfen miteinander verrechnet werden. Diese werden dann „Vorsteuerüberhang“ bei einer Schuld auf Seiten des Finanzamts oder „Zahllast“ genannt, wenn das Unternehmen dem Finanzamt schuldig ist. Die Vorsteuer ist der Betrag den das Unternehmen nach einem Vorsteuerüberhang erstattet bekommt. Die Umsatzsteuer muss monatlich an das Finanzamt gemeldet und zügig bezahlt werden. Weiter wird jährlich zum 31. Mai eine Umsatzsteuerjahreserklärung erstellt in der die monatlichen Umsatzsteuervoranmeldungen und mögliche weitere Steuern berechnet werden.

Bei einer Umsatzsteuer-Jahreszahllast im Vorjahr zwischen 1.000 Euro bis 7.500 Euro darf die Umsatzsteuervoranmeldung vierteljährlich übermittelt werden. Bei einer Umsatzsteuer-Jahreszahllast unter 1.000 Euro kann das Finanzamt auf die Umsatzsteuervoranmeldung verzichten.

(Gärtner 2007; Vogelsang et al. 2015, S. 144–151; Tanski 2009, S. 106–107)

2.6.4 Die Gewerbesteuer

Die Gewerbesteuer gilt für alle gewerbetreibenden Unternehmen. Zur Berechnung der Gewerbesteuer wird die gewerbesteuerliche Bemessungsgrundlage benötigt. Sie ergibt sich aus den summierten Gewerbeerträgen des Jahres, abzüglich Kürzungen und zuzüglich Hinzurechnungen. Hinzurechnungen sind kleine Anteile von Schuldzinsen, Mieten und anderem. Kürzungen liegen dann vor, wenn ein Betriebsgrundstück vorhanden ist. Ein Bruchteil des Einheitswertes kürzt dann die Gewerbeerträge. Insofern der gewerbetreibende keine Kapitalgesellschaft ist, wird ihm ein Freibetrag von 24.500 Euro gewährt.

Der errechnete zu besteuern Ertrag wird mit 3,5% multipliziert, woraus sich der Gewerbesteuer-Messbetrag ergibt. Für die Gewerbesteuerschuld wird dieser Betrag mit einem Gewerbesteuer-Hebesatz multipliziert. Der Gewerbesteuer-Hebesatz variiert stark in Deutschland, es wurde festgesetzt, dass er zwischen 150-500% liegen darf, die einzelnen Gemeinden dürfen ihn individuell bestimmen. Alle Nicht-Kapitalgesellschaften dürfen das 3,8-fache der Gewerbesteuer von ihrer Einkommenssteuer abziehen.

Bei einer Kapitalgesellschaft kann der Gewinn schon vor der Körperschaftsteuer durch das Gehalt des Geschäftsführers geschmälert werden, so das nur wenig zu versteuern ist.

(Reichle 2010, S. 88–89; Vogelsang et al. 2015, S. 158–159; Tanski 2009, S. 109)

2.7 Versicherungen

Als Selbstständiger, verliert man die soziale Sicherheit, gerade bei der Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung. Die meisten Versicherungen werden so erheblich teurer. Als Selbstständiger, muss man sich nicht bei allen Versicherungen versichern lassen. Eine Ausnahme macht hier die Rentenversicherung. Manche Versicherungen können nicht gekündigt werden, beispielsweise die Pflegeversicherung, hier gibt es für gewöhnlich keinen Weg zurück. Unter bestimmten Bedingungen ist es auch möglich weiterhin in der Arbeitslosenversicherung zu bleiben. Die Angebote der Leistungen verschiedener Versicherer sind von Versicherung zu Versicherung unterschiedlich.

Mit einem Unternehmen muss der Unternehmer auch dieses für Schadensfälle absichern so gibt es reichlich Sach- und Vermögensversicherungen. Nicht jede Versicherung ist für jedes Unternehmen sicher, hier sollte sich unbedingt Rat eines sachkundigen Versicherungskaufmannes eingeholt werden.

Eine Übersicht der möglichen Versicherungen für die Eigensicherung des Selbstständigen und des Unternehmens:

Eigensicherung des Existenzgründers	Betriebliche Risikoabsicherung
Krankenkassenversicherung - gesetzliche (freiwillige Versicherung) - privat Pflegeversicherung - gesetzliche (freiwillige Versicherung) - privat Rentenversicherung (Altersversorgung) - gesetzliche (Pflichtversicherung auf Antrag oder freiwillige Versicherung) - privat (Kapitallebensversicherung) Unfallversicherung - gesetzliche (Pflegeversicherung gem. Satzung oder freiwillige Versicherung) - privat	Sachversicherung - Feuerversicherung - Einbruchdiebstahlversicherung - Leitungswasserversicherung - Glasversicherung - Transportversicherung - Maschinenversicherung - Sturm- und Haelversicherung - Kfz-Kaskoversicherung Vermögensversicherung - Betriebshaftpflichtversicherung - Produkthaftpflichtversicherung - Umwelthaftpflichtversicherung - Betriebshaftpflichtversicherung - Rechtsschutzversicherung - Entgeltfortzahlungsversicherung

Abb. 29 Versicherungsarten (Collrepp 2011, S. 349)

(Collrepp 2011, S. 349–386; Bleiber 2011, S. 318–323; Plümer und Niemann 2016, S. 89–95)

Kapitel 3 Planung der Finanzen

3.1 Umsatzplanung

In der Umsatzplanung werden die künftigen Umsätze des Unternehmens möglichst realistisch geplant. Neugegründete Unternehmen haben noch keine Einkünfte aus vergangenen Jahren auf denen sie ihre Planungen stützen könnten, stattdessen ist eine sorgfältige und realistische Einschätzung unabdingbar. Die Umsätze sind die Summe aller Erlöse aus verkauften Leistungen von beispielsweise Dienstleistungen oder Produkten. Es gilt den Mindestumsatz, den zu erwarteten Umsatz und den erzielbaren Umsatz zu ermitteln.

Mindestumsatz – Damit das Unternehmen existieren kann, wird ein Mindestumsatz benötigt der alle Kosten der Unternehmung und des Privatlebens des Gründers finanziert. Das Privatleben umfasst seine Familie und die Tilgungsraten der aufgenommenen Kredite für das Unternehmen.

$$Umsatz_{min} = \frac{\text{Private Kosten (p. a.)} + \text{Unternehmens Kosten(p. a.)}}{12}$$

Erwarteter Umsatz – Wenn keine vorherigen Umsätze vorliegen, besteht die Möglichkeit vergleichbare Unternehmen heranzuziehen oder den erwarteten Umsatz mit sogenannten „Betriebsvergleichen“ zu errechnen. Betriebsvergleiche geben den durchschnittlichen Gewinn, inklusive der Umsatzsteuer, in Prozent an. Es gibt verschiedene Arten von Betriebsvergleichen, unter anderem die Richtsatzsammlung. Die Richtsatzsammlung nutzt das Finanzamt, um den steuerpflichtigen Gewinn eines Unternehmens zu schätzen. Sie enthält den Roh- und Reingewinn zu vielen Branchen. Der Rohgewinn ist der Gewinn ohne Abzug der Kosten. Und der Reingewinn ist der Gewinn abzüglich aller Kosten.

$$Umsatz_{Reingewinn} = \frac{\text{Reingewinn[EUR]}}{\text{Richtsatz[\%]}} \times 100$$

$$Umsatz_{Rohgewinn} = \frac{\text{Rohgewinn[EUR]}}{\text{Richtsatz[\%]}} \times 100$$

Erzielbarer Umsatz – Eine weitere Größe ist der erzielbare Umsatz. Dieser wird durch das Marktpotenzial maßgeblich bestimmt, das sind alle potenziellen Kunden des Marktes oder Segments. Das Marktpotenzial wird durch eine Marktforschung errechnet. Durch das Marktpotenzial lässt sich schätzen wie groß der geplante Absatz (Absatzplan) sein könnte. Die Absätze hängen weiter von den möglichen Produktionen und Kapazitäten ab.

Umsatzplanung – Um den Umsatz für ein Jahr zu planen, sollten alle mögliche Einflüsse eruiert werden die den Umsatz schmälern könnten. Hierzu zählen unter anderem Sommerlöcher und Winterpausen. Aus dem geplanten Absatz und einem erzielbaren Preis lässt sich der Umsatz planen.

$$Umsatz = \text{Absatzmenge} \times \text{Preis} \left[\frac{\text{EUR}}{\text{Preis}} \right]$$

Für einen Freiberufler gestaltet sich die Umsatzplanung anders, da er für ein Honorar Dienstleistungen anbietet. Von den möglichen Tagen mit Umsatz müssen Tage für Fortbildungen, Kunden, Akquisition und weitere Ausfälle abgezogen werden.

$$Umsatz = \text{Arbeitszeit} \left[\frac{\text{h}}{\text{Woche}} \right] \times 52 \text{ Wochen} \times \emptyset \text{ Honorar} \left[\frac{\text{EUR}}{\text{h}} \right] \times \text{Auslastungsgrad}[\%]$$

(Tanski 2009, S. 53–59; Collrepp 2011, S. 386–388; Plümer und Niemann 2016, S. 144–146)

3.2 Investitionsplanung

Um die geplante Leistungen durchzuführen zu können werden Vermögensgegenstände benötigt, dazu zählen Material, Fahrzeuge, PCs und Einrichtung für ein Büro, je nach Tätigkeit. Die Anschaffungskosten für die nötigen Vermögensgegenstände werden in der Investitionsplanung berechnet. Dabei sollte die Kapazität bedacht werden. Sind diese zu knapp bemessen, ist der nötige Mindestumsatz in Gefahr. Andererseits können zu viele Anschaffungen, die nicht verarbeitet werden können, das Kapital übermäßig belasten und die Rentabilität schmälern. Eine optimale Kapazitätsauslastung ist für eine Neugründung wichtig, da die finanziellen Mittel in dieser Phase äußerst begrenzt sind. Neben der Gründungsinvestition, für die Erstausrüstung eines Unternehmens, gibt es weitere Gründe für eine Investition:

Ersatzinvestition – Investitionsobjekte die zu einer Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens dienen, falls ein Defekt vorliegt oder abzusehen ist.

Erweiterungsinvestitionen – Für eine Leistungserweiterung der Produktionsmenge (horizontal) oder des Produktionsumfangs (vertikal).

Rationalisierungsinvestitionen – für eine wirtschaftlichere Leistungserstellung in Hinblick auf eine Kostensenkung.

Folgende Teilaufgaben umfasst die Investitionsplanung:

- Technische und wirtschaftliche Anforderungen der Investition festlegen.
- Ermittlung des erforderlichen betriebsnotwendigen Anlagevermögens.
- Kalkulation der Anschaffungskosten.
- Erstellung des Investitionsplans.

Das Anlagevermögen stellt die materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände des Unternehmens dar. Der Investitionsplan zeigt alle nötigen Anschaffungen zum Betrieb des Unternehmens auf und fließt weiter in den Kapitalbedarfsplan, zur Bestimmung der Finanzierung, ein.

Investitionsplan	
Anlagevermögen	
Sachanlagevermögen	
- Immobilien	_____ EUR
- Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge	_____ EUR
- Betriebs- und Geschäftsausstattung	_____ EUR
- Fahrzeuge	_____ EUR
Gesamt	
Immaterielle Vermögensgegenstände	
- Patente	_____ EUR
- Lizenzen	_____ EUR
- Konzessionen	_____ EUR
- weitere Rechte	_____ EUR
Gesamt	_____ EUR
Anlagevermögen (gesamt)	_____ EUR
Umlaufvermögen	
Vorräte (Material- und Warenlager)	_____ EUR
Umlaufvermögen (gesamt)	_____ EUR
Investitionssumme	_____ EUR

Abb. 30 Investitionsplan (angelehnt an die Quelle) (Collrepp 2011, S. 390)

Der Investitionsplan sollte das nötige Anlage- und Umlagevermögen detailliert aufzeigen, hier ist eine grobe Maske zur Orientierung zu sehen.

(Günes et al. 2010, S. 62–65; Collrepp 2011, S. 388–391; Plümer und Niemann 2016, S. 136–142)

3.3 Kostenplanung

Die Kostenplanung hat die Aufgabe die zukünftigen Kosten des Unternehmens aufzuschlüsseln. Darin werden einmalige Gründungskosten und regelmäßige zukünftige Kosten berücksichtigt. Einmalige Gründungskosten kommen durch eine Gewerbeanmeldung und Handelsregistereintragung zustande (siehe Kapitel 6.2 „Handelsregistereintrag“).

Gründungskosten (einmalig)	
- Beratungsgebühren (Steuer, Recht, Umweltschutz, Existenzgründung, Markterschließung)	_____ EUR
- Gewerbeanmeldung	_____ EUR
- Notar	_____ EUR
- Kauttionen	_____ EUR
- Markklargebühren	_____ EUR
- Kosten Handelsregister Eintragung und Veröffentlichung	_____ EUR
- Genehmigungen, Abnahmen	_____ EUR
- Franchisegebühren	_____ EUR
Gesamt	_____ EUR

Abb. 31 Gründungskosten-Einmalige Kosten (angelehnt an die Quelle) (Collrepp 2011, S. 391)

Die laufenden Kosten sind nicht einfach zu planen. Je weniger Informationen dem Gründer zur Verfügung stehen, desto unsicherer wird die Planung. Die einzelnen Kosten sollten kategorisiert und individuell auf das zu gründende Unternehmen angepasst werden.

Mögliche Kostenkategorien:

- Material- und Warenkosten
- Personalkosten
- Sozialabgaben
- Fremde Dienstleistungen
- Mitgliedsbeiträge
- Raumkosten
- Maschinen
- Fahrzeuge
- Leasing
- Vertriebskosten
- Verwaltungskosten
- Steuern
- Versicherungen
- Zinsen und Kreditbeschaffungskosten
- Abschreibungen (Abnutzung oder Werteinbußen vom Materiellen und Immateriellen Vermögenswerten, muss nach §253 Abs.1 Satz 1 HGB berücksichtigt werden. Steuerrechtlich spricht man von Absetzung für Abnutzung)

Die Kategorien sollten gut überlegt und gegliedert werden. Unvorhergesehene Kosten könnten ein neu gegründetes Unternehmen schnell in Schwierigkeiten bringen. Die Kosten sollten über einen längeren Zeitraum kalkuliert werden.

Des Weiteren müssen kalkulatorische Kosten für den Unternehmerlohn oder die Mietzinsen angesetzt werden. Kalkulatorische Kosten sind eine Verzerrung der Kosten bei Unternehmen die beispielsweise aus einer privaten Wohnung des Unternehmers geführt werden. Es entstehen keine gewöhnlichen Mietzinsen wie bei der Anmietung von Räumen. Dennoch müssen die Kosten berücksichtigt und auf Höhe gewöhnlicher Preise angesetzt werden. Das Kalkulatorische Geschäftsführergehalt kommt bei Unternehmen mit Rechtsformen zustande, in denen die Gesellschafter zu einer kostenlosen Verwaltung verpflichtet sind (siehe Kapitel 2.3.4 „Gesellschaften“). Da die Gesellschafter auch Geschäftsführer sein können, denen ein Gehalt zusteht, greift hier das Selbstkontrahierungsverbot. Nach § 181 BGB darf ein Gesellschafter mit sich selbst keine Geschäfte tätigen. Aus diesem Grund muss ein kalkulatorisches Gehalt, in Höhe eines marktüblichen Geschäftsführergehalts, angesetzt werden. Es muss ein Geschäftsführer bestehen und diesem steht ein Gehalt zu, ob es tatsächlich entnommen wird ist nicht relevant.

(Breitner 2006, S. 72–75; Collrepp 2011, S. 391–394; Vogelsang et al. 2015, S. 80–86)

3.4 Kapitalbedarfsplanung

Der Kapitalbedarfsplan ist die Zusammenführung des Kapitalbedarfs aus dem Investitions- und Kostenplan. Der Kapitalbedarf soll für mindestens drei Monate so geplant werden, das die Rentabilität und die Zahlungsfähigkeit grundsätzlich sichergestellt ist. Der Kapitalbedarfsplan legt die die Höhe der Mittel fest, die für die Gründung benötigt werden und zeigt somit die Mittelverwendung auf.

Neben dem Kapitalbedarfsplan umfasst der Begriff Kapitalbedarfsplanung auch die Planung für Material- und Warenlager, Betriebsmittel und Außenstände.

Material- und Warenlager – Um ein Handelsgeschäft oder eine Produktionsstätte betriebsfähig zu halten, wird ein Waren- oder Materiallager benötigt, um ausreichend Vorräte zu haben. Der Kapitalbedarf für das Lager kann mit folgenden Formeln bestimmt werden:

$$\text{Kapitalbedarf}_{\text{Materiallager}} = \frac{\text{Material –/Wareneinsatz}(p. a.)[\text{EUR}]}{\emptyset \text{ Material –/Warenumschlag}(p. a.)}$$

$$\text{Kapitalbedarf}_{\text{Warenlager}} = \frac{\text{Wareneinsatz}(p. a.) \times \text{Lagerdauer}[\text{Tage}]}{360[\text{Tage}]}$$

$$\text{Kapitalbedarf}_{\text{Lagerumschlag}} = \frac{\text{Wareneinsatz}(p. a.)}{\text{Lagerumschlag}(p. a.)}$$

Betriebsmittel – Betriebsmittel sind die Aufwendungen für den Unterhalt des Unternehmens und des Privathaushalts des Unternehmers. Während der Geschäftstätigkeit müssen diese Kosten gedeckt sein, bis die Erlöse aus dem Verkauf vorliegen.

Der Kapitalbedarf für Betriebsmittel errechnet sich mit der Formel:

$$\text{Kapitalbedarf}_{\text{Bm}} = \frac{\text{Betriebsmittel}(p. a.)[\text{EUR}] \times \emptyset \text{Produktions –/Verkaufsdauer}[\text{Tage}]}{360[\text{Tage}]}$$

Außenstände – Außenstände sind Rechnungen die ein Zahlungsziel haben, also erst verspätet gezahlt werden müssen (dies wird in Kapitel 4.1.2.2 „Fremdfinanzierung“ (Lieferantenkredite) näher erläutert). Um die Zeit bis zum Erhalt der Zahlung zu finanzieren, wird ebenfalls Kapital benötigt. Das Kapital für Außenstände wird durch folgende Formel berechnet:

$$\text{Kapitalbedarf}_{\text{Außenstände}} = \frac{\text{Verkäufe auf Rechnung}(p. a.) \times \emptyset \text{Zahlungsziel d. Kunden}[\text{Tage}]}{360[\text{Tage}]}$$

(Plümer und Niemann 2016, S. 95–99; Tanski 2009, S. 59–69; Simon1 o.J.)

3.5 Erfolgsplanung

In der Erfolgsplanung geht es darum den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens festzustellen. Ein Erfolg liegt dann vor, wenn das Unternehmen einen Gewinn erzielt. Der Mindestgewinn liegt vor, wenn der Gewinn aus dem Unternehmen ausreicht um den Unterhalt des Unternehmens und den des Unternehmers und seiner Familie zu tragen. Später soll das Unternehmen einen Gewinn erzielen der das Risiko und die Arbeitsleistung des Unternehmers vergütet. Aus den geplanten Umsätzen und den Gesamtkosten lässt sich der voraussichtliche Gewinn ermitteln. Der Gewinn ist definiert als:

$$\text{Gewinn} = \text{Umsatz[EUR]} - \text{Kosten[EUR]}$$

Das Unternehmen ist nur dann eine sichere Existenzgrundlage, wenn es im weiteren Verlauf neben dem Lebensunterhalt des Unternehmers, die Eigenkapitalverzinsung (eine marktübliche Verzinsung des eingebrachten Kapitals), Finanzen für das Wachstum, Substanzerhaltung (Kosten für Instandhaltung) und Rücklagen abdeckt.

Ausgaben für private Lebensführung	
- Lebensunterhalt der Familie (Lebensmittel, Kleidung, Freizeit)	_____ EUR
- Miete für die Wohnung	_____ EUR
- Mietnebenkosten für die Wohnung	_____ EUR
- Strom, Gas, Telefon, Internet	_____ EUR
- Krankenkasse	_____ EUR
- Pflegeversicherung	_____ EUR
- Rentenversicherung	_____ EUR
- Lebensversicherung	_____ EUR
- sonstige vertragliche Verpflichtungen (Bausparkasse, etc.)	_____ EUR
- private Nutzung des Kfz.	_____ EUR
- Rücklage für Urlaub, Krankheit	_____ EUR
Gesamt	_____ EUR
Private Ausgaben für das Unternehmen	
- Tilgung der aufgenommenen Kredite	_____ EUR
- Einkommenssteuer, Solidaritätszuschlag, Kirchensteuer	_____ EUR
Mindestgewinn (Privatleben)	_____ EUR

Abb. 32 Mindestgewinn zur Deckung der privaten Lebensführung (Collrepp 2011, S. 399)

(Günes et al. 2010, S. 75–85; Bleiber 2011, S. 170–174; Collrepp 2011, S. 398–400)

3.6 Rentabilitätsvorschau

Eine Rentabilitätsrechnung oder auch Rentabilitätsvorschau, wie es in der Planungsphase heißt, wird erstellt, um den reinen Gewinn der Unternehmung in den ersten drei Jahren zu beurteilen. Damit wird gewährleistet, dass sich die Unternehmung rentiert. Der Reingewinn ist der Gewinn nach Abzug aller Kosten. Ob die Unternehmung einen Fortbestand hat, allgemein nach drei Jahren festzustellen. Dann muss die Tilgung der Kredite aus Förderprogrammen, als zusätzliche Belastung, bedient werden können. Im Gründungsjahr werden üblicherweise keine oder geringe Gewinne erwirtschaftet, da die Gründungskosten anfallen und das Unternehmen erst Kunden gewinnen muss.

Rentabilitätsvorschau	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	EUR	%	EUR	%	EUR	%
Umsatz	_____	100	_____	100	_____	100
- Material-/Wareneinsatz	_____	_____	_____	_____	_____	_____
= Rohgewinn I	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Personalkosten	_____	_____	_____	_____	_____	_____
= Rohgewinn II	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Sachgemeinkosten	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Raumkosten	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Versicherungen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Beiträge, Gebühren	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Betriebliche Steuern	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Leasingraten	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Werbe- und Reisekosten	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Fahrzeugkosten	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Reparaturen, Instandhaltung	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Allg. Geschäfts- u. Verwaltungskosten	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Sachgemeinkosten, insgesamt	_____	_____	_____	_____	_____	_____
= Erweiterter Cashflow	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Zinsen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
= Cashflow	_____	_____	_____	_____	_____	_____
- Abschreibungen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
= Reingewinn	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Abb. 33 Rentabilitätsrechnung (Collrepp 2011, S. 400)

Der Umsatz abzüglich Zinsen und allen Sach- und Personalkosten wird als Cashflow bezeichnet. Der erweiterte Cashflow ist der Umsatz abzüglich aller Sach- und Personalkosten.

Um den Mindestumsatz, der weder Kosten noch Gewinn erbringt, zu errechnen wird folgende Formel genutzt:

$$\text{Mindestumsatz} = \frac{\sum \text{Kosten [EUR]}}{\text{Rohgewinn I [\%]}} \times 100$$

(Collrepp 2011, S. 399–400; BMWi3, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie o.J.)

3.7 Liquiditätsplanung

Von besonderer Bedeutung ist die Liquidität oder auch Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Ist es nicht zahlungsfähig, muss es Insolvenz anmelden. In der Insolvenz wird die Geschäftstätigkeit aus mangelnden finanziellen Mitteln eingestellt.

Der Leitsatz der Liquidität lautet:

„Liquidität vor Rentabilität“ (Collrepp 2011, S. 400)

Dafür gilt es folgende Ziele im Auge zu behalten:

- Die Erhaltung finanzieller Balance
- Die Erhaltung der Kreditwürdigkeit
- Die Ermittlung der Zahlungsmittelbestände

Bei der Planung der Liquidität wird herausgearbeitet in welcher Höhe Zahlungseingänge- und Zahlungsausgänge zu erwarten sind. Um Ausgaben zu reduzieren, sollte versucht werden Zahlungsziele einzuhalten und dafür ein Skonto, einen Preisnachlass, zu erhalten. Ebenso ist davon abzuraten Forderungen durch Fremdmittel zu bezahlen, um hohe Zinsen zu ersparen. Es sollte ein Gleichgewicht der Geldströme erzielt werden, in dem sich die monatlichen Ein- und Ausgänge ausgleichen.

Im Kostenplan finden sich die Ausgaben als regelmäßige Kosten wieder. Unregelmäßige Kosten wie Urlaubsgelder und Weihnachtsgelder für das Personal sollten im Besonderen bedacht werden.

Im Investitionsplan finden sich die Ausgaben für Anlageinvestitionen. Es sollte ein Beschaffungsplan für regelmäßig benötigte Waren angelegt werden.

Die Zahlungseingänge sind schwierig zu kontrollieren. Durch Zahlungsbedingungen wie Skonti und Zahlungsziele, kann auf die Zahlungseingänge Einfluss genommen werden. Generell muss für Kunden mit einer schlechten Zahlungsmoral vorgesorgt werden. Liquiditätsreserven in Form von Überziehungskrediten (Kontokorrentkrediten), Sichtguthaben (verfügbares Guthaben bei der Bank) oder Bargeld schützen das Unternehmen, vor nicht erfolgten Zahlungen durch Kunden.

Mit Liquiditätskennzahlen lassen sich Aussagen über die Liquidität eines Unternehmens verfassen, dazu ist die Bilanz nötig. Mit den folgenden Formeln lassen sich die Liquiditätsgrade bestimmen:

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel[EUR]}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten[EUR]}} \times 100$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen[EUR]}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten[EUR]}} \times 100$$

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{gesamtes Umlaufvermögen[EUR]}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Die Verhältnisse müssen immer über dem Wert 1 liegen, um die kurzfristigen Verbindlichkeiten bedienen zu können.

Liquiditätsplan	Januar EUR	Februar EUR	März EUR	April EUR	Dezember EUR
A. Liquide Mittel					
Kassenbestand	_____	_____	_____	_____	_____
Bankguthaben	_____	_____	_____	_____	_____
Summe	_____	_____	_____	_____	_____
B. Einzahlungen					
Umsatzerlöse	_____	_____	_____	_____	_____
Darlehen	_____	_____	_____	_____	_____
Privatzahlungen	_____	_____	_____	_____	_____
Sonstige Einnahmen	_____	_____	_____	_____	_____
Summe	_____	_____	_____	_____	_____
Verfügbare Mittel (A + B)	_____	_____	_____	_____	_____
C. Auszahlungen					
Material-/Wareneinkauf	_____	_____	_____	_____	_____
Raumkosten	_____	_____	_____	_____	_____
Personalkosten	_____	_____	_____	_____	_____
Versicherungen	_____	_____	_____	_____	_____
Beiträge, Gebühren	_____	_____	_____	_____	_____
Betriebliche Steuern	_____	_____	_____	_____	_____
Fahrzeugkosten	_____	_____	_____	_____	_____
Werbe- und Reisekosten	_____	_____	_____	_____	_____
Allgemeine Verwaltungskosten	_____	_____	_____	_____	_____
Reparaturen, Instandhaltung	_____	_____	_____	_____	_____
Zinsen	_____	_____	_____	_____	_____
Tilgung	_____	_____	_____	_____	_____
Sonstige Ausgaben	_____	_____	_____	_____	_____
Zwischensumme	_____	_____	_____	_____	_____
Investitionen	_____	_____	_____	_____	_____
Privatentnahmen	_____	_____	_____	_____	_____
Summe	_____	_____	_____	_____	_____
D. Ergebnis (Differenz)					
(+) Überdeckung	_____	_____	_____	_____	_____
(-) Unterdeckung	_____	_____	_____	_____	_____
Ausgleich durch KK-Kredit	_____	_____	_____	_____	_____
E. Liquidität	_____	_____	_____	_____	_____

Abb. 34 Liquiditätsplan (Collrepp 2011, S. 401)

(Günes et al. 2010, S. 86–90; Pott und Pott 2015, S. 272–277; Tanski 2009, S. 59–69)

3.8 Die Gewinnschwelle

Die Gewinnschwelle (Break-Even-Point – BEP) ist eine wichtige Kenngröße. Sie gibt an, ab welcher Menge von verkauften Gütern alle Kosten gedeckt sind. Zur Berechnung müssen weitere Größen bekannt sein:

Der Verkaufspreis pro Stück (p), abzüglich möglicher Rabatte oder anderen Erlösreduzierungen.

Die Fixkosten der Periode K_{fix} , zum Beispiel: Abschreibungen, Mieten, Versicherungen, Gehälter.

Die variablen Stückkosten k_{var} , die sich mit der Änderung der Produktionskosten ebenfalls ändern (zum Beispiel: Material, Akkordlöhne).

Absatzmenge (x) die Menge an verkauften Gütern, diese Größe soll berechnet werden.

$$\text{Break - Even - Point} = (p \times x) - (k_{var} \times x) = 0$$

$$x = \left(\frac{K_{fix}}{p - k_{var}} \right)$$

Im Beispiel wird mit folgenden Werten gerechnet:

$$K_{fix} = 250.000 \text{ €}$$

$$k_{var} = 3,00 \text{ €/l}$$

$$p = 3,50 \text{ €/l}$$

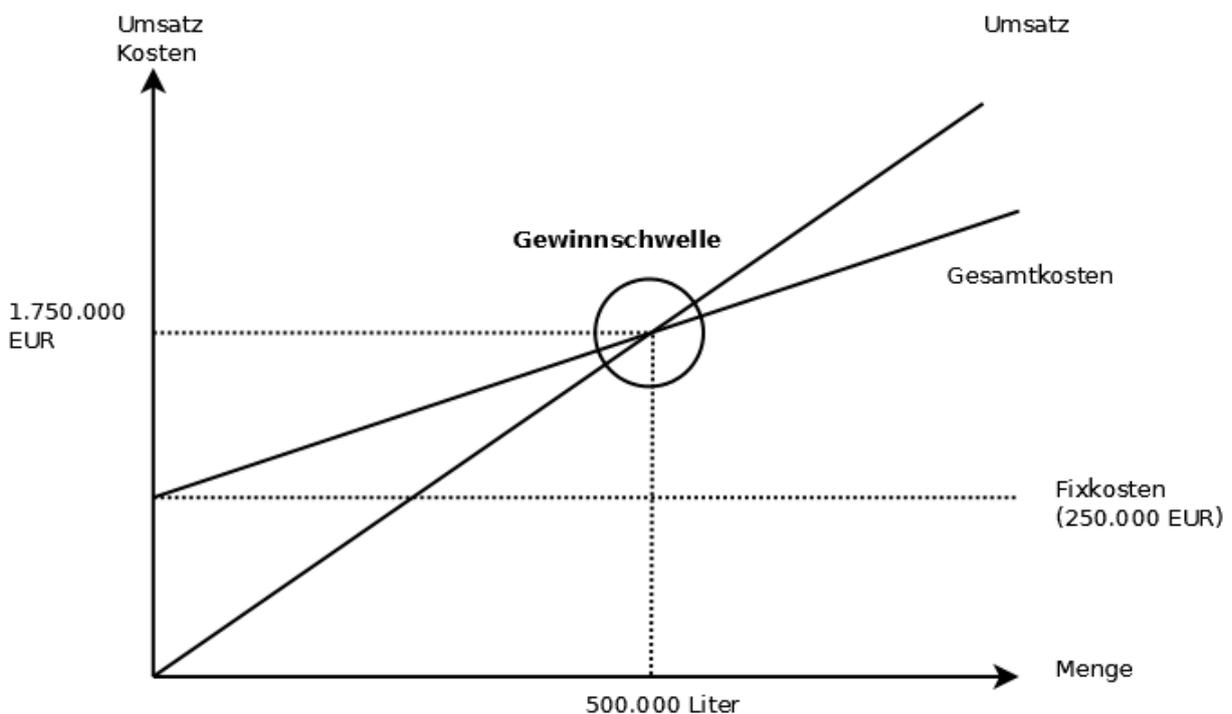


Abb. 35 Beispiel einer Gewinnschwellenanalyse (Vogelsang et al. 2015, S. 90)

(Vogelsang et al. 2015, S. 89–90; Dalchow2 2013)

Kapitel 4 Planung der Finanzierung

Die Finanzierungsplanung ist ein wichtiger Schritt bei der Gründung eines Unternehmens. In der Planung wird das benötigte Kapital nach der Bindungsdauer differenziert und auf entsprechende Kredite verteilt. Die Bindungsdauer ist die Zeit in der das Kapital im Unternehmen gebunden ist, weil es zum Beispiel in Vermögensgegenstände investiert wurde.

Ohne ein gutes Kapitalkonzept, kann eine erfolgreiche Gründung nicht stattfinden.

*„Der häufigste Grund des Scheiterns von Existenzgründungen sind Finanzierungsfehler“
(Collrepp 2011, S. 407)*

Für eine Finanzierung muss ein Kapitalbedarfsplan zu Grunde liegen. Aus diesem wird ein Finanzierungsplan mit einer Verteilung der Kredite angefertigt und die Kosten der Kapitaldienste für Kredite kalkuliert. Unter einem Kapitaldienst versteht man die Vergabe von Krediten. Die Umlage der Kosten auf den Kreditnehmer kann in Form von Zinsen oder Anteilen geschehen. Eine Finanzierung wird erst möglich, wenn die Kosten mit dem Umsatz getilgt werden können.



Abb. 36 Finanzierungskette (in Anlehnung an die Quelle) (Collrepp 2011, S. 408)

(Collrepp 2011, S. 407–408)

4.1 Gründungsfinanzierung

4.1.1 Finanzierungsbedarf

Für den Finanzierungsbedarf wird der Kapitalbedarfsplan herangezogen und nach der Bindungsdauer unterteilt. Hier gilt zu unterscheiden welche Posten wie lange zu finanzieren sind. Dabei sind drei Bindungszeiten, die Dauer des Kredits, zu unterscheiden:

Langfristiger Kapitalbedarf – Der langfristige Kapitalbedarf beginnt bei fünf Jahren. Hierzu zählen Anschaffungen die langfristig benötigt werden wie Gebäude, Maschinen und Fahrzeuge. Dieses Kapital wird über eine lange Nutzungsdauer abgeschrieben und kehrt nur langsam in das Unternehmen zurück.

Mittelfristiger Kapitalbedarf – Die Dauer für einen mittelfristigen Kapitalbedarf liegt zwischen ein und fünf Jahren. Er wird für mittelfristige Anschaffungen genutzt.

Kurzfristiger Kapitalbedarf – Ein kurzfristiger Kapitalbedarf dient der Betriebsmittelfinanzierung – Löhne, Mieten und Material. Er wird für eine Dauer bis zu einem Jahr genutzt.

Je kürzer die Bindungsdauer eines Kredits ist, desto höher sind die Zinsen.

(Bleiber 2011, S. 99–113; Reichle 2010, S. 28–32; Plümer und Niemann 2016, S. 151–159)

4.1.2 Finanzierungsstruktur und Mittelherkunft

Bei der Finanzierung des Kapitalbedarfs stehen dem Unternehmer verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Das Kapital kann aus der Eigenfinanzierung, Fremdfinanzierung, Mezzanine-Finanzierung oder Crowdfunding stammen. Generell wird geraten, dass zwanzig Prozent der Finanzierung aus der Eigenfinanzierung erbracht werden, sonst wird das finanzielle Risiko erheblich vergrößert.

Eigenkapital

Durch die Eigenfinanzierung wird Eigenkapital in das Unternehmen eingebracht, mit dem die Unternehmung finanziert wird. Die Finanzierung durch Eigenkapital hat Vor- und Nachteile:

Vorteile von hohem Eigenkapital	Vorteile von niedrigem Eigenkapital
<ul style="list-style-type: none"> - höhere Unabhängigkeit/Flexibilität - Überschuldungsrisiko geringer - meist keine zeitliche Begrenzung - Zins-/Tilgungszahlungen entfallen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapital Beschaffung ist oft schwierig - Kapital-Geber erwartet Rendite - Kapital verbrieft meist Mitspracherechte - ggf. hohe Rücklagenbildung nötig

Abb. 37 Vorteile hoher bzw. niedriger Eigenkapitalausstattung (Vogelsang et al. 2015, S. 93)

(Warmer und Weber 2015, S. 16, S. 40, S. 48-49, S. 81, S. 105; Mullins 2014)

4.1.2.1 Eigenfinanzierung

Das Eigenkapital kann in Form von Vermögensgegenständen, Anlagevermögen oder Barmitteln in das Unternehmen einfließen. Es können auch Leistungen vereinbart werden, die als Eigenkapital berechnet werden, wie beispielsweise Renovierungen oder Bauarbeiten. Falls neben dem Existenzgründer noch Gesellschafter am Unternehmen teilhaben, wird durch die Gesellschafter ebenfalls Eigenkapital zur Finanzierung eingebracht. Für das Kapital dürfen keine Zinsen berechnet werden, sonst gilt es als Darlehen, welches wiederum eine Fremdfinanzierung darstellt. Stattdessen wird der Kapitalanteil aus dem Gewinn des Unternehmens vergütet.

Weiter gibt es noch die Möglichkeit Eigenkapital durch Investoren einzubringen:

Private Equity – Hierbei fließt ein Beteiligungskapital in das Unternehmen ein. Für die Überlassung des Kapitals werden dem Kapitalgeber Anteile überlassen. Wie auch im Marketing bereits von einem Produktlebenszyklus die Rede war (Kapitel 2.5.3.1 „Die Produktpolitik“), gibt es einen Unternehmenslebenszyklus, der durch sinnverwandte Phasen begrenzt wird. Je nach Lebensphase bieten sich andere Private Equities an (siehe nächste Seite):

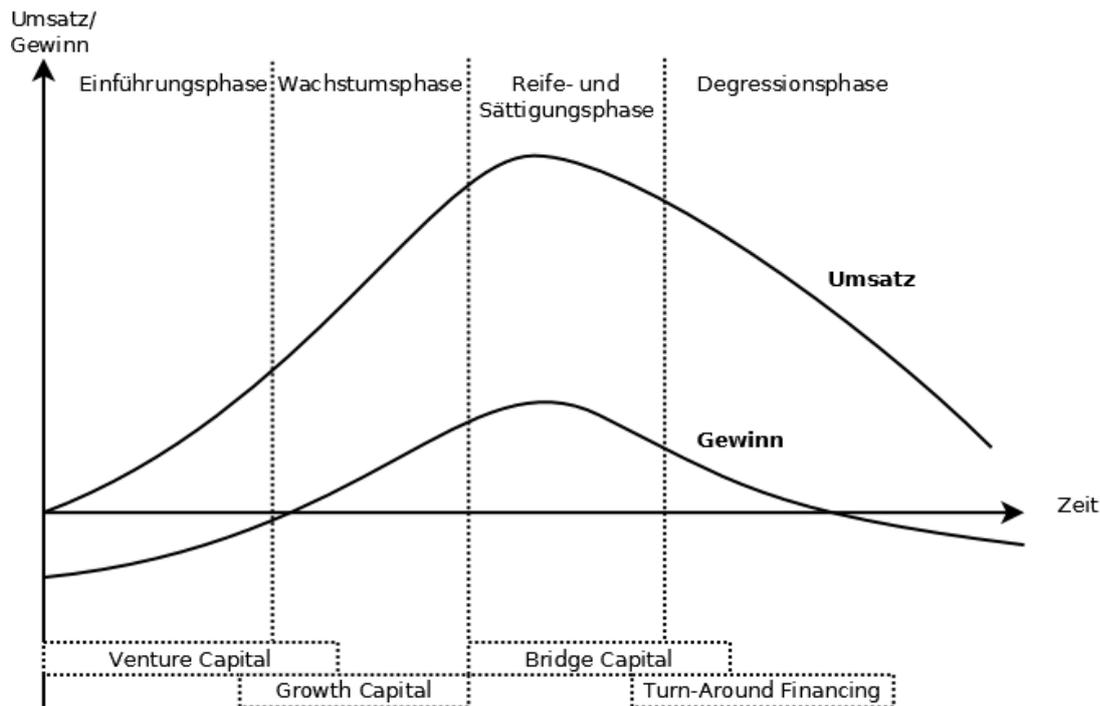


Abb. 38 Finanzierung in den Phasen des Lebenszyklus eines Unternehmens (Vogelsang et al. 2015, S. 94)

Venture Capital – Venture-Capital-Gesellschaften stellen jungen Unternehmen oftmals Risikokapital zur Verfügung. Oftmals wird das Risikokapital in Form einer Einlage in das haftende Eigenkapital übertragen. Venture-Capital-Gesellschaften sind häufig in risikoreichen Branchen zu finden. Neben dem Risikokapital wird dem jungen Unternehmen auch oft betriebswirtschaftliches Wissen zur Verfügung gestellt. Dieses wird als „Smart Capital“ bezeichnet.

Growth Capital – Das Wachstumskapital ist eine Einlage die an junge Unternehmen vergeben wird, die sich am Markt bereits etabliert haben, aber noch Schwierigkeiten haben Fremdkapital zu beziehen.

Bridge Financing – Wenn Unternehmen sich ausreichend entwickelt haben und einen Börsengang planen, ziehen sich Kapitalgeber aus der Firma zurück. In dieser Überbrückungsphase (Bridge-Phase) werden oft noch Finanzen benötigt, hier wird die Überbrückungsfinanzierung angeboten. Das Unternehmen befindet sich dann meistens in der Reife- und Sättigungsphase.

Turn-Around Financing – Das Turn-Around Financing wird Angeboten, wenn sich ein Unternehmen nicht wie erhofft entwickelt oder sich am Ende seines Lebenszyklus befindet. Das Unternehmen wird dann mit brancheninternem Wissen unterstützt, um wieder stabile Erfolge zu erzielen.

Exit – Der Ausstieg des Kapitalgebers geschieht oftmals nach 3–7 Jahren, wenn das Unternehmen an die Börse geht (Initial Public Offering). Der Investor hat dabei die Chance die Unternehmensanteile rentabel am Markt zu verkaufen oder das Unternehmen kauft die Anteile zurück (Company-Buy-Back). Alternativ besteht die Möglichkeit eines externen Managements oder der Übertragung der Anteile auf ein anderes Unternehmen (Management-Buy-Out).

Privat Investoren/Business Angels – Business Angel sind oftmals Privatpersonen die das Unternehmen mit Kapitaleinlagen, Fachwissen und Kontakten aus eigenen Netzwerken unterstützen. Sie sind oder waren meist selber Unternehmer oder Manager und haben daher ein umfassendes Wissen über die Branche. Business Angel steigen im Gegensatz zu Venture Capital Gesellschaften erst später in eine Unternehmung ein. Sie sind meist in Communities organisiert, wie dem Business Angels Netzwerk Deutschland.

(Vogelsang et al. 2015, S. 92–98; Pott und Pott 2015, S. 251–258; Reichle 2010, S. 50–55)

4.1.2.2 Fremdfinanzierung

Fremdkapital zeichnet sich dadurch aus, dass es ausschließlich Finanzierungscharakter besitzt und der Kapitalgeber kein Mitspracherecht oder Anteile erhält. Es steht dem Unternehmen nur für einen zuvor abgesprochenen begrenzten Zeitraum zur Verfügung. Das Kapital muss dem Gläubiger daraufhin zu einem nominalen Wert erstattet werden. Zusätzlich werden Finanzierungskosten in Form von ergebnisunabhängigen Zinsen fällig. Dadurch entstehen dem Unternehmen zusätzliche Kosten die den Gewinn schmälern. Bei der Fremdfinanzierung stehen unterschiedliche Varianten zur Verfügung, die oftmals an eine Sicherheit für den Gläubiger gebunden sind. Hierzu können je nach Lebensphase des Unternehmens, bisherige Ergebnisse, Prognosen, ein Businessplan oder Bürgschaften infrage kommen.

Langfristige Fremdfinanzierung – Investitionskredite, Hypothekendarlehen auf Immobilien

Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung

- **Kundenanzahlung** – Gerade bei Großaufträgen trägt der Kunde mit Anzahlungen zum Erhalt der Liquidität des Unternehmens bei. Da die Leistung für die der Kunde gezahlt hat noch nicht bereitgestellt wurde, wird dies als Kredit gewertet.
- **Lieferantenkredite** – Mit Lieferanten können Zahlungsziele, Termine für eine Bezahlung, vereinbart werden. Wenn vor diesem Zeitpunkt bezahlt wird, gewährt der Lieferant ein Skonto für den üblichen Preis. Wenn das Unternehmen erst im Nachhinein zahlen kann, wird eine teurere Zahlung zu einem späteren Zeitpunkt fällig.
- **Kontokorrentkredit** – Die Bank kann einem Unternehmen eine Kontokorrentkreditlinie zu verhandelbaren Konditionen anbieten. Der Kontokorrentkredit ist meist erheblich teurer als andere Kreditarten und sollte nicht mehr als die Summe eines Monatsumsatzes betragen. Die Konditionen hängen stark von der Marktstellung und Bonität des Unternehmens ab.
- **Betriebsmittelkredit** – Hierbei handelt es sich ebenfalls um einen Bankkredit. Dieser hat eine kürzere Dauer als Investitionskredite, aber niedrigere Zinsen als ein Kontokorrentkredit. Er wird oftmals dazu verwendet Betriebsmittel vorzufinanzieren.

(Pott und Pott 2015, S. 243–251; Reichle 2010, S. 61–77; Bleiber 2011, S. 117–122)

4.1.2.3 Mezzanine-Finanzierung

Die Mezzanine-Finanzierung stellt eine Zwischenform zwischen der Eigenfinanzierung und der Fremdfinanzierung dar. Die Bedingungen zu einem Mezzanine-Kapital gestalten sich sehr flexibel. So kann es als "Equity Mezzanine" als Eigenkapital oder als "Debt Mezzanine" als Fremdkapital eingestuft werden. Einige Varianten geben die Möglichkeit das Kapital nachrangig gegenüber Fremdkapital zu tilgen. In anderen Formen darf der Gläubiger, nach einem bestimmten Zeitraum, das Kapital zu Anteilen am Unternehmen umwandeln. Eine weitere Möglichkeit ist es, anstatt der Festlegung eines festen Zinssatzes, einen prozentualen Anteil am Gewinn des Unternehmens festzulegen. Durch die hohe Flexibilität der Bedingungen, ist es schwierig alle Varianten aufzuzählen, hier wird auf einschlägige Literatur zu dieser Thematik verwiesen.

(Pott und Pott 2015, S. 258–260; Reichle 2010, S. 55–61; Vogelsang et al. 2015, S. 98–100)

4.1.2.4 Crowdfunding

Das Crowdfunding ist die modernste Art der Finanzierung. Sie hat sich mit dem Aufkommen des Internets und der Social Media entwickelt. Es finden sich Menschen im Internet auf Plattformen zusammen, um Gründer bei ihren Vorhaben zu unterstützen. Das Prinzip des Crowdfunding wird durch eine große Menge von Menschen realisiert. Jeder der das Interesse hat Gründer zu unterstützen, kann auf den Plattformen nach Projekten Ausschau halten die er interessant findet. Die Gründer werben auf diesen Plattformen mit kreativen Vorstellungsvideos und ausgiebigen Beschreibungen für ihre Projekte. Es unterscheiden sich fünf Varianten voneinander:

Equity-based Crowdfunding – Hierbei werden Investoren zu Gesellschaftern des Unternehmens. In Deutschland ist das Recht in dieser Hinsicht beschränkt. Die Investoren erhalten einen Anteil am Wachstum und Gewinn des Unternehmens. Das Kapital wird meistens als nachrangiges Kapital vergeben und weist einen Mezzanine-Charakter auf.

Lending-based Crowdfunding – Bei diesem Verfahren erhält das Unternehmen einen aus mehreren Investoren bestehenden Darlehensvertrag. Das Unternehmen muss dafür Zinsen an die Gläubiger zahlen. Das Darlehen hat einen Rückzahlungsanspruch, auch wenn die Unternehmung scheitert. Da es ein Darlehen ist, zählt dieses Kapital zu der Gruppe der Fremdkapitale.

Reward-based Crowdfunding – Die Unterstützer finanzieren ein Projekt und erhalten als Gegenleistung ein Produkt, noch vor dem offiziellen Marktstart. Bei dieser Form wird das Kapitalziel von den Gründern festgesetzt. Falls dieses nicht erreicht wird, fließt das Geld zurück und das Projekt kann nicht durchgeführt werden.

Donation-based Crowdfunding – Investoren spenden Geld für ein Projekt, ohne eine Gegenleistung zu bekommen.

(Schramm und Carstens 2014, S. 5–8, S. 89)

4.1.3 Finanzierungsregeln

Die Finanzierung des Unternehmens unterliegt der „goldenen Finanzierungsregel“. Diese basiert auf der Fristenkongruenz und besagt, dass die Dauer der Kapitalüberlassung durch den Kapitalgeber und die Dauer der Kapitalbindung im Unternehmen möglichst deckungsgleich sein sollte. Dazu gibt es zwei vereinfachte Vorgaben:

$$\frac{\text{langfristiges Vermögen}}{\text{langfristiges Kapital}} \leq 1$$

$$\frac{\text{kurzfristiges Vermögen}}{\text{kurzfristiges Kapital}} \geq 1$$

(Collrepp 2011, S. 418)

4.1.4 Finanzierungsplan

Im Finanzierungsplan wird aufgezeigt welche Finanzierungsquellen zur Deckung der benötigten Kapitale notwendig sind. Wie bereits in der Einleitung des 4. Kapitels beschrieben, wird dazu der Kapitalbedarfsplan herangezogen.

Finanzierungsplan	
Eigenmittel	EUR
- Bereits vorhandene liquide Mittel	_____
- Bis zur Betriebseröffnung zusätzlich zur Verfügung stehende liquide Mittel	_____
- Eigenleistungen (z.B. Renovierung)	_____
- Investitionszulage	_____
- ERP-Kapital für Gründung (Nachrangdarlehen)	_____
- Zuschuss (z.B. Meistergründungsprämie)	_____
Eigenfinanzierung, insgesamt	_____
Fremdmittel	
Langfristige Fremdfinanzierung	
- Fördermittel	_____
- Hausbankmittel	_____
- Sonstige Fremdfinanzierung z.B. Verwandten- oder Versicherungsdarlehen	_____
Langfristige Fremdmittel, insgesamt	_____
Kurzfristige Fremdfinanzierung	
- Kontokorrentkredit der Hausbank	_____
- Lieferantenkredite, Wechselkredite usw.	_____
Kurzfristiger Kapitalbedarf, insgesamt	_____
Finanzierungsmittel, insgesamt	_____

Abb. 39 Finanzierungsplan (Collrepp 2011, S. 419)

(Günes et al. 2010, S. 65–69; Pott und Pott 2015, S. 218–226; Tanski 2009, S. 70–83)

4.1.5 Bankengespräch

Nach der Planung der Unternehmung, müssen nun potentielle Kapitalgeber überzeugt werden einen Kredit zu bewilligen. Falls kein ausreichendes Eigenkapital vorhanden ist, sollten Fremdmittel in die nähere Auswahl kommen, da Private Equities erst nach einer Gründung in ein Unternehmen einsteigen. Einer der ersten Kapitalgeber sollte die Hausbank des Unternehmers sein. Die Hausbank kann anhand der bisherigen Zahlungsmoral und finanziellen Verhältnisse die Situation gut bewerten. Um eine positive Zusage zu geben, muss die Bank das Risiko der Unternehmensfinanzierung beurteilen. Dazu wird sie die geschäftliche und persönliche Eignung prüfen. Dazu gehört auch das geschäftliche Erscheinungsbild des Unternehmers, seine Pünktlichkeit und Sorgfalt gegenüber den notwendigen Dokumenten, neben der Geschäftsidee und Präsentation.

„Nur wer selbst von einem Erfolg seiner Geschäftsidee überzeugt ist, kann auch den potentiellen Kapitalgeber von seiner Idee überzeugen.“ (Vogelsang et al. 2015, S. 123)

Bei Geschäftsgesprächen treffen nicht zwangsläufig zwei gleiche Menschen zusammen, daher sollte langsam und strukturiert gesprochen werden, um Missverständnisse zu vermeiden. Verschweigen von Details würde das Vertrauensverhältnis schädigen und ein Scheitern der Verhandlung nach sich ziehen.

Für ein Gründungsteam ist es ratsam gemeinsam zu dem Gespräch zu erscheinen. Die Präsentation sollte von dem Teilnehmer gehalten werden, der sich und die Unternehmung am besten präsentieren kann. Wenn bereits ein Unternehmensberater involviert ist, ist es ebenfalls möglich ihn mitzubringen, das gibt der Bank auch eine Sicherheit.

Die erforderlichen Dokumente sollten der Bank, nach Abspreche, schon vor dem Gespräch zur Verfügung gestellt werden. Beide Parteien können sich so ausreichend vorbereiten. Zu den Dokumenten sollte folgendes gehören:

- Beschreibung des Gründungsvorhabens
- Businessplan (einschließlich Branchen-, Markt-, Konkurrenz- und Standortanalyse)
- Lebenslauf der/des Gründers
- Ausbildung-/Befähigungsnachweis
- Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamts
- Angaben zur Rechtsform und zur Gesellschaftsstruktur
- Erfolgs-, Liquiditäts-, Investitions- und Finanzierungsplan
- Vermögensaufstellung, Kredite
- Bereits bestehende Verträge (Miet-/Pachtvertrag)

Offene Fragen sollten in dem Gespräch klar formuliert werden.

Es sollte nicht nur eine Bank gefragt werden, die Konditionen verschiedener Banken sollten unbedingt miteinander verglichen werden. Falls ein Gespräch nicht wie gewünscht verlaufen sollte und ein negativer Bescheid vorliegt, sollte konstruktiv überlegt werden woran das Gespräch gescheitert ist. Dabei gibt die Bank ein Feedback. Die eruierten Fehler sollten ausgebessert und in einem erneuten Gespräch transparent aufgezeigt werden.

(Becker 2010, S. 18–30; Bleiber 2011, S. 180–183; Vogelsang et al. 2015, S. 122–125)

4.1.6 Kapitaldienst

Nach erfolgreichen Kreditverhandlungen sollten bei mehreren Banken die Kapitaldienste verglichen werden. Daraufhin werden Gesamtbelastungen und Kreditzinsen die nächsten Jahre in absoluten Beträgen in einer Tabelle festgehalten und aufsummiert. Die Summe der jährlichen Gesamtbelastung geht jeweils in die Erfolgs- und Liquiditätsrechnung mit ein.

Die Rentabilitätsrechnung wird ebenfalls um die Gesamtbelastung ergänzt. Es muss geprüft werden, ob weiterhin ausreichend Mittel für die Unternehmung zur Verfügung stehen. Im erweiterten Cashflow sind die Abschreibungen enthalten. Sollte der Fremdkapitalzins die Abschreibungen ausgleichen, fehlen bei Neuinvestitionen wichtige Finanzmittel. Dies sollte unbedingt berücksichtigt werden.

Zinsen	_____	EUR
+ Abschreibungen	_____	EUR
+ Einkommensüberschuss	_____	EUR
- Neuinvestitionen	_____	EUR
<hr/>		
= Kapitaldienstgrenze	_____	EUR

Abb. 40 Kapitaldienstgrenze (Collrepp 2011, S. 433)

(Collrepp 2011, S. 433–434)

4.2 Förderprogramme

Für Neugründungen und Betriebsübernahmen stehen eine Vielzahl von Förderprogrammen der EU sowie von Bund und Ländern zur Verfügung. Diese werden nur wenig genutzt. Meist ist eine schlechte Mundpropaganda dafür verantwortlich. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit unterhält eine große Datenbank zum Thema Fördermittel. Viele Initiativen und Banken wie die KfW, Unternehmens- und Steuerberater, Kammern und Verbände klären umfassend auf. Eine ausgiebige Recherche kann hier viel Geld sparen.

Beispiele für Fördermöglichkeiten wären:

- Überbrückung finanzieller Engpässe mit Liquiditätsförderprogrammen
- Aushilfe bei der Vorfinanzierung von Material bzw. Aufträgen
- Stärkung der Eigenkapitalbasis mit Hilfe öffentlicher Fördermittel
- Vergünstigung betrieblicher Darlehen durch Zinszuschussprogramme
- Staatliche Bürgschaften können private Bürgschaften ersetzen
- Bürgschaftsservice (Gewährleistungshaftung)
- Zuschüsse zu den Zertifizierungskosten
- Lohnkostenzuschüsse bei Neueinstellungen und zur Sicherung von Arbeitsplätzen
- Zuschüsse bei der Mitarbeiterqualifizierung
- Ausbildungsplatz-Zuschüsse
- Zuschüsse zur Sozialversicherung
- Meistergründungsprämien
- Beratungszuschüsse in den Bereichen:
 - Produkteinführung
 - Produktdesign
 - Finanzierungsplanung
 - Personalentwicklung
 - Marketing
 - Existenzgründung
- Förderungshilfen bei:
 - Neubau, Ausbau, Umbau oder Anbau
 - Umweltinvestitionen
 - Sortimentserweiterung
 - Messe- und Ausstellungsbeteiligungen

(Pott und Pott 2015, S. 260–265; Plümer und Niemann 2016, S. 99–101; Bleiber 2011, S. 122–133)

Kapitel 5 Der Businessplan

Der Businessplan ist wohl das wichtigste Dokument das der Existenzgründer erstellen muss. Dieser beschreibt die Unternehmung im Detail. Mit dem Businessplan muss jedem Entscheider, der für die Unternehmung von Relevanz ist, schnell und eindrucksvoll der Erfolg und die Kompetenz des Unternehmers dargelegt werden. Jegliche Planung, Vorgehensweise und Kennzahlen werden darin festgehalten.

Der Aufbau des Businessplans ist nicht vorgegeben, nach einer langen Erprobungszeit hat sich das nachfolgende Muster etabliert und für viele Unternehmen durchgesetzt. Der Businessplan sollte regelmäßig aufgearbeitet werden, um bei Partnern, Kreditgesprächen, Ämtern und Beratern vorzeigbar zu sein und als Beweislage zu dienen. Es ist ratsam einige Businesspläne vor der Anfertigung zu lesen, um sich Inspirationen zu holen. Im Folgenden wird ein Rahmen für einen Businessplan anhand der einzelnen Kategorien eines Businessplans in Kürze erklärt. Die Inhalte wurden als Teil dieser Arbeit in den einzelnen Kapiteln bereits erarbeitet, Verweise zu den Kapiteln werden mit angegeben.

Executive Summary – Dies ist eine Zusammenfassung über die Geschäftsidee, die angebotene Leistung, den geplanten Markt, die Zielkunden, die Alleinstellungsmerkmale, den Nutzen für den Kunden, die in den ersten drei Jahren erwarteten Gewinne und Umsätze, den Kapitalbedarf, mögliche Kapitalgeber, Eigenkapitalrendite sowie den Zeitpunkt der Gründung und Rechtsform. Der Executive Summary ist die erste Seite des Businessplans und wird von Entscheidern gelesen, falls er kein Interesse weckt, hochinformativ und kompakt ist, wird der Businessplan oft an dieser Stelle nicht weitergelesen.

Geschäftsidee – Hier soll in Kürze die Geschäftsidee erklärt werden, wie in Kapitel 1.3 „Geschäftsidee“ beschrieben.

Gründerperson oder Gründerteams – Ein Lebenslauf mit einem Kompetenzprofil oder besser einer Kompetenzmatrix, mit einer anschließenden Auswertung wird hier erwartet. Fehlende oder besondere Kompetenzen sollten aufgezeigt werden. Falls Kompetenzlücken bestehen, kann im Abschnitt Personal aufgezeigt werden, wie diese Lücken geschlossen werden. (Kapitel 1.4 „Einzel- und Teamgründer“)

Produkt: Sachgüter oder Dienstleistungen – Produkt, Kundennutzen und Alleinstellungsmerkmal wird hier noch einmal genauer erklärt und inwieweit eine Innovation oder Variation zu einem anderen Produkt am Markt besteht. (Kapitel 1.1 „Rechtliches und Voraussetzungen“)

Zielgruppe – hier wird die Zielgruppenanalyse aus Kapitel 1.3 „Geschäftsidee“ kurz aufgeschlüsselt.

Kunden: Marktanalyse – Eine genaue Marktanalyse kompakt wiedergegeben. (Kapitel 2.5.1.1 „Zielgruppen und Kaufverhalten (Kunden)“)

Konkurrenten: Wettbewerbsanalyse – Eine Marktanalyse ebenfalls kompakt. (Kapitel 2.5.1.2 „Markt und Wettbewerb (Konkurrenz)“)

SWOT-Analyse – An dieser Stelle wird eine SWOT-Analyse des Marktes erstellt. (Kapitel 1.4 „Einzel- und Teamgründer“)

Organisation und Personal – Hier werden die Aufgaben für die Bereitstellung der Leistung aufgeschlüsselt, gegliedert nach Tätigkeit und Verantwortung. Ebenfalls können hier in Kürze die erforderlichen Personalrekrutierungen für fehlende Kompetenzen erklärt werden.

Rechtsform der Unternehmensgründung – Die Rechtsform des Unternehmens und welche Personen die möglichen Organe besetzen. Dazu eine sollte, eine kurze Erklärung wie die möglichen Anteile der Gesellschafter zustande kommen, folgen. (Kapitel 2.3 „Rechtsformen“)

Standortwahl – Hier sollte Standortanalyse kompakt verfasst werden. (Kapitel 2.1 „Standortwahl und Bewertungsmatrix“)

Wirtschaftliche Planungsrechnung – Dies ist der eigentliche Hauptteil des Businessplans, hier werden Investitionen, Finanzierungen, Personal-, Erlös- und Umsatzentwicklung genau dargestellt. Die Adressaten des Businessplans sind mit diesen Zahlen vertraut. Wenn diese einleuchtend und beweiskräftig sind, wird das geplante Ziel in Form einer Partnerschaft oder Zusage über die Finanzierung eines Kredites in Erwägung gezogen. (Kapitel 3.2 „Investitionsplanung“); (Kapitel 4.1.4 „Finanzierungsplan“); (Kapitel 2.4.2 „Personalbedarfsplanung“), (Kapitel 2.3.5.2 „Kosten- und Erlösrechnung“)

Erfolgsrechnung – Die Erfolgsrechnung des Unternehmens. (Kapitel 3.5 „Erfolgsplanung“)

Liquiditätsrechnung – Die Liquiditätsrechnung des Unternehmens. (Kapitel 3.7 „Liquiditätsplanung“)

Rentabilitätsrechnung – Die Rentabilitätsrechnung des Unternehmens. (Kapitel 3.6 „Rentabilitätsvorschau“)

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Hierbei werden Kennzahlen aus einer Gewinnschwellen-Analyse benötigt (Kapitel 3.8 „Die Gewinnschwelle“), das Eigen- und Fremdkapital (Kapitel 4.1.4 „Finanzierungsplan“), geplante Gewinne (Kapitel 2.3.5.3 „Planungsrechnung“) sowie geplante Umsätze (Kapitel 3.1 „Umsatzplanung“).

(Schramm und Carstens 2014, S. 119–124; Reichle 2010, S. 27–28; Günes et al. 2010, S. 3–95)

Kapitel 6 Anmeldeformalitäten

6.1 Gewerbeanmeldung

Die Gewerbeanmeldung oder auch Gewerbeanzeige geschieht über das lokale Ordnungsamt. Die Gewerbeanzeige nach § 14 Gewerbeordnung (GewO) erfolgt über einen Vordruck, welcher dort erhältlich ist. Grundsätzlich muss ein Personalausweis, Reisepass oder eine Vollmacht vorgelegt werden. Die Anmeldung muss vor oder mit der ersten Tätigkeit im Gewerbe erfolgen.

Die Anzeige wird aus Gewerbeüberwachungszwecken vollzogen. Die Daten über die Gewerbeanzeige werden an die folgenden Ämter, Behörden und Institutionen weitergeleitet:

- Industrie und Handelskammer (IHK)
- Handwerkskammer (HWK) bei Handwerksbetrieben
- Gewerbeaufsichtsamt
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) zur Weiterleitung an die zuständige Berufsgenossenschaft
- Registergericht (Handelsregister)
- Finanzamt
- Statistisches Landesamt

Für die Anmeldung werden je nach Gemeinde eine Gebühr von zwanzig bis vierzig EUR erhoben. Innerhalb von 3 Tagen wird die Gewerbeanmeldung über den Postweg mit einem Gewerbeschein bestätigt.

Freie Berufe sind nicht gewerbepflichtig und müssen kein Gewerbe anmelden.

(Plümer und Niemann 2016, S. 51; Bleiber 2011, S. 259–261; Collrepp 2011, S. 558–560)

6.2 Handelsregistereintrag

Da bereits über die Rechtsformen und die Anmeldepflicht im Handelsregister in Kapitel 2.3 „Rechtsformen“ berichtet wurde, gilt das folgende vertiefend.

Das Handelsregister wird als elektronisches Register nach § 8b HGB geführt, es teilt sich in zwei Abteilungen auf: Handelsregister A und Handelsregister B

Handelsregister A – Ist ausschließlich für Kaufleute, Kleingewerbetreibende mit Absicht auf Aufnahme in das Handelsregister, offene Handelsgesellschaften sowie Kommanditgesellschaften.

Handelsregister B – Ist für alle juristischen Personen GmbH, UG, und Aktiengesellschaften (AG)

Die Eintragung in das Handelsregister ist mit Gebühren verbunden. Zum einen übernimmt der Notar die Anmeldung in Form des Entwurfs der Anmeldung, Beglaubigung der Unterschrift und dem Registervollzug. Zum anderen treten Gebühren im Handelsregister in Form von Gerichtsgebühren für die Eintragung auf.

Es müssen Namen und die inländische Geschäftsadresse angegeben werden. Bei Gesellschaften müssen die möglichen Organe benannt werden, eine Vertretungsvollmacht der Gesellschafter ausgesprochen werden und bei möglichen Einlagen diese angegeben werden.

GmbH Anmeldung – Bei einer GmbH ist ein umfassenderes Verfahren nötig. Nach § 8 Abs. 1 GmbHG ist der Anmeldung folgendes beizufügen:

Notariell beurkundet:

- Gesellschaftsvertrag, Beglaubigung der Unterschriften möglicher Vertreter die den Vertrag unterschreiben.
- Die Legitimation des Geschäftsführers, sofern dieser nicht im Gesellschaftervertrag bereits bestellt ist.
- Liste der Gesellschafter (Name, Vorname, Geburtsdatum, Wohnort), Nennbeträge mit fortlaufender Nummer der übernommenen Geschäftsanteile, die unterschrieben werden muss von den Anmeldenden.
- Sacheinlagen: Verträge und Sachgründungsberichte
- Unterlagen über den Wert der Einlagen und der daraus resultierenden Geschäftsanteile.

In der Anmeldung muss eine Versicherung ausgesprochen werden, dass die Einlagen dem Geschäftsführer zur Verfügung stehen. Sowie die Bestätigung der Überweisung von mindestens 12.500 Euro, wenn Sacheinlagen getätigt wurden.

In Handelsgericht werden dann folgende Inhalte veröffentlicht:

- Firma und der Sitz der Gesellschaft
- Inländische Geschäftsanschrift
- Gegenstand des Unternehmens
- Höhe des Stammkapitals
- Tag des Abschlusses des Gesellschaftsvertrages
- Personen der Geschäftsführer
- Art der Vertretungsbefugnis des Geschäftsführers
- Gegebenenfalls die Zeitdauer der Gesellschaft
- Gegebenenfalls das genehmigte Kapital
- Folgende Kosten für den Notar:
 - Entwurf der Anmeldung, Beglaubigung der Unterschrift, Registervollzug
 - Erzeugung der XML-Strukturdatei für das Handelsregister
 - Beurkundung des Gesellschaftsvertrages
 - Beurkundung der Geschäftsführerbestellung (Gesellschafterversammlung)
 - Anfertigung der Gesellschafterliste (betreuende Tätigkeit)
 - Erzeugung einer qualifizierten Signatur bezüglich der Gesellschafterliste
- Handelsregister:
 - Gerichtsgebühr für die Eintragung

(Plümer und Niemann 2016, S. 49; Bleiber 2011, S. 260; Collrepp 2011, S. 560–568)

6.3 Anmeldung zum Finanzamt

Bei einer Gewerbeanmeldung wird das Finanzamt direkt informiert- anders verhält es sich bei den freien Berufen, hier muss dem Finanzamt Meldung erbracht werden. Nach einer kurzen Bearbeitungszeit bekommen Gewerbetreibende und Freiberufler ein Anschreiben und einen Fragebogen, ob eine Steuerpflicht im Sinne des Einkommens-, Umsatz- und Gewerbesteuergesetzes besteht. Der Fragebogen ist vor Ablauf der angegebenen Frist abzugeben. Daraufhin wird die Steuernummer übermittelt die weiteren Verpflichtungen nach sich zieht.

(Plümer und Niemann 2016, S. 51; Bleiber 2011, S. 261; Collrepp 2011, S. 571–572)

6.4 Die Anmeldung zur Agentur für Arbeit

Jeder Betrieb der Arbeitnehmer beschäftigt muss bei der Agentur für Arbeit angemeldet werden. Daraufhin muss eine Betriebsnummer bei der Agentur beantragt werden welche für das Meldeverfahren der Sozialversicherung benötigt wird. Ein Standort- oder Rechtsformwechsel muss sofort gemeldet werden.

(Plümer und Niemann 2016, S. 51; Bleiber 2011, S. 261; Collrepp 2011, S. 572–573)

6.5 Die Anmeldung zur gesetzlichen Sozialversicherung

Sobald ein Betrieb Arbeitnehmer beschäftigt, besteht die Pflicht zur Anmeldung in der Sozialversicherung, dazu gehören:

- Die Krankenversicherung
- Die Pflegeversicherung
- Die Rentenversicherung
- Die Arbeitslosenversicherung
- Die Unfallversicherung

Nach dem ersten Monatsgehalt muss sich der Arbeitgeber bei der Krankenkasse melden und die Betriebsnummer (BNS) sowie alle Arbeitnehmer melden.

Anmeldung zur gesetzlichen Unfallversicherung

Jeder Unternehmer ist gesetzlich dazu verpflichtet innerhalb einer Woche seinen Betrieb bei der entsprechenden Berufsgenossenschaft anzumelden, auch ohne Beschäftigte.

(Collrepp 2011, S. 573)

6.6 Die Anmeldung zu den Kammern

Jeder Unternehmer und Gewerbebetrieb muss sich bei den Kammern anmelden und ist beitragspflichtig. Es ist die Pflicht eines Gewerbetreibenden sich zu informieren welcher Kammer er zugeteilt ist.

Freiberufler haben ebenfalls beitragspflichtige Kammern, hier muss sich informiert werden ob es eine zuständige Kammer gibt und wenn ja, welche zuständig ist.

(Collrepp 2011, S. 577–580; Plümer und Niemann 2016, S. 51)

Fazit und Ausblick

Nach der ersten Recherche zu dem Thema Existenzgründung stellte sich das weite Spektrum und die hohe Komplexität des Themas schnell heraus. So hat es sich angeboten systematisch, wie im Studium Technische Redaktion und E-Learning gelernt, eine Wissensstruktur zu erstellen indem Informationen in Kategorien sortiert und diese in ein didaktisches Netz überführt werden. In dieser Arbeit musste das Netz jedoch aufgrund der Komplexität auf die wichtigsten Inhalte begrenzt werden. Eine ausführliche und detaillierte Beschreibung der Themen Rechnungswesen und Marketing hätte den Leser schnell überfordert und den Rahmen dieser Bachelorarbeit überschritten.

Meines Erachtens ist die Struktur gut gelungen und deckt alle wichtigen Themen ab von denen ein Unternehmensgründer im Vorfeld wissen sollte, um eine Gründung erfolgreich zu vollziehen. Jedoch stellte der inhaltliche Rahmen dieser Arbeit eine große Herausforderung dar, da das Thema Existenzgründung sehr weitläufig ist und alles erklärt werden sollte. Die Proportionen sind in einigen Kapiteln nicht optimal ausgeglichen, um es bei dieser einen Lektüre zu belassen. Hier müssten Themen wie Rechnungswesen, Steuern, Personalverwaltung und der Businessplan weiter ausgearbeitet werden. Dennoch ist der Leser mit dem Konzept in Kapitel 5 „Der Businessplan“ beispielsweise im Stande einen solchen im weiteren Verlauf selbstständig für seine Geschäftsidee zu erarbeiten. Themen wie Rechtsformen, Gründungsarten und Finanzierungsmöglichkeiten sind weiträumig ausgearbeitet.

Als Ausblick sei zu sagen, dass dieses Werk einen Leitfaden zur Firmengründung darstellt, indem alle wichtigen Themenkomplexen zusammengefasst sind. Weiter könnten sich Studieninteressierte der Wirtschaftswissenschaften ein umfassendes Bild über das Studiengebiet verschaffen.

Aus Sicht des E-Learnings, ließe sich mit dem erarbeiteten Wissensnetzwerk ein umfassendes E-Learning-System realisieren, welches eine große Bereicherung für Studenten und Existenzgründer darstellen kann und auch kommerzielles Interesse wecken könnte. Existenzgründer hätten die Möglichkeit auf eine stets aktuelle Plattform mit wichtigen Information zuzugreifen.

Literaturverzeichnis

Akademie.de (2016): Aufbewahrungsfristen im Überblick: Was kann entsorgt werden, was müssen Sie aufbewahren? | akademie.de. Online verfügbar unter <http://www.akademie.de/wissen/aufbewahrungsfristen>, zuletzt aktualisiert am 10.09.2016, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Barbarski, Kamil (o.J.): Lean Startup Methode: So entwickelt Ihr schlank und schnell Geschäftsmodelle. Hg. v. Gründerküche.de. JinnyJo Media GmbH. Online verfügbar unter <https://www.gruenderkueche.de/fachartikel/lean-startup-so-entwickelt-ihr-schlank-und-schnell-geschaeftsmodelle/>, zuletzt geprüft am 24.06.2016.

Becker, Silke (2010): Die unternehmen was! Von der Gründung zum Erfolg. Unternehmerinnen berichten, wie sie es geschafft haben. 1. Aufl. s.l.: Gabal Verlag GmbH (Dein Business).

Bersch, Johannes; Gottschalk, Sandra; Murmann, Martin; Licht, Georg (2016): Technologiewandel im Verarbeitenden Gewerbe ist durch Schließungen geprägt. In: *JUNGE unternehmen* (4), S. 1–9.

Blank, Steve (2013): Organisation: Schneller gründen. In: *Harvard-Business-Manager : das Wissen der Besten* (7), S. 22–31.

Bleiber, Reinhard (2011): Erfolgreiche Existenzgründung. Planung, Gründung, Finanzierung. 2. Aufl. s.l.: Haufe Verlag.

BMWi2, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o.J.): Einfache oder doppelte Buchführung. Online verfügbar unter http://www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Unternehmensfuehrung/Planung-Kontrolle/Unternehmenszahlen-auswerten/Einfache-doppelte-Buchfuehrung/Einfache-doppelte-Buchfuehrung.html?cms_notFirst=true&cms_docId=26662, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

BMWi3, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o.J.): Rentabilitätsvorschau. Online verfügbar unter <http://www.existenzgruender.de/DE/Weg-in-die-Selbstaendigkeit/Finanzierung/Finanzierungswissen/Rentabilitaetsvorschau/inhalt.html>, zuletzt geprüft am 12.09.2016.

BMWi4, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Beispiel Einfache Buchführung. Online verfügbar unter http://www.bmwi-unternehmensportal.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Checklisten-Uebersichten/Preiskalkulation-Rechnungswesen/uebersicht-Buchfuehrung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt aktualisiert am 26.06.2015, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Bonnemeier, Sandra (2012): Rechtsformen für Existenzgründer - Kleingewerbetreibender oder Kaufmann? | akademie.de. Online verfügbar unter <http://www.akademie.de/wissen/rechtsformen-fuer-existenzgruender/kleingewerbetreibender-oder-kaufmann>, zuletzt aktualisiert am 10.09.2016, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Breitner, Michael H. (Hg.) (2006): E-Learning Geschäftsmodelle und Einsatzkonzepte. Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special issue, 2006,2).

Bundesminister der Justiz und für Verbraucherschutz (2016): LStDV - Einzelnorm. Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/lstdv/__4.html, zuletzt aktualisiert am 10.09.2016, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Camphausen, Bernd (Hg.) (2014): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bachelor Kompaktwissen. 3., überarb. und erw. Aufl. München: De Gruyter Oldenbourg.

Collrepp, Friedrich von (2011): Handbuch Existenzgründung. Sicher in die dauerhaft erfolgreiche Selbstständigkeit. 6th ed. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10555997>.

Czys, Armin (2016): Krankenkassen.de - Beitrag: So viel kostet die Krankenkasse. Online verfügbar unter <https://www.krankenkassen.de/gesetzliche-krankenkassen/krankenkasse-beitrag/>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Dalchow2, Rüdiger (2013): Break Even Point ausrechnen mit der Formel für die Gewinnschwelle. Online verfügbar unter <http://www.gevestor.de/details/break-even-point-ausrechnen-mit-der-formel-fur-die-gewinnschwelle-657512.html>, zuletzt geprüft am 12.09.2016.

Dittler, Ullrich (2011): E-Learning. Einsatzkonzepte und Erfolgsfaktoren des Lernens mit interaktiven Medien. 3., komplett überarb. und erw. Aufl., [elektronische Ressource]. München: Oldenbourg Wiss.-Verl. (Informatik 10-2012).

Eilinghoff, Dirk; Kayl, Manuel (2016): Vermögenswirksame Leistungen - Finanztip. Online verfügbar unter <http://www.finanztip.de/vermoegenswirksame-leistungen/>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Für-Gründer.de GmbH (o.J.): Kleingewerbe gründen: was Kleingewerbetreibende beachten müssen. Online verfügbar unter <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/recht-und-steuern/rechtsform/kleingewerbe/>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Gärtner, Ralf (2007): Vorsteuerabzug. Online verfügbar unter <https://www.steuertipps.de/lexikon/v/vorsteuerabzug>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Gerginov, David (2013): Gewinn- und Verlustrechnung (GuV): Aufbau und Gliederung >GeVestor. Online verfügbar unter <http://www.gevestor.de/details/unternehmen-aufgepasst-so-sieht-der-aufbau-der-gewinn-und-verlustrechnung-aus-685282.html>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Günes, Nazif; Akca, Naciye; Zelewski, Stephan (Hg.) (2010): Business-Plan Guide. Grundlagen - Anschauungsbeispiele - Vorgehensmodell. Berlin: Logos-Verl.

Hunger, Lutz (2016): Marketing - Marktanteil - TEIA AG. Online verfügbar unter <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15184-Marktanteil.html>, zuletzt aktualisiert am 14.07.2016, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

IHK-Mittelfranken, I. Nürnberg fürH.K. (o.J.): IHK Nürnberg für Mittelfranken. Online verfügbar unter <https://www.ihk-nuernberg.de/de/IHK-Magazin-WiM/WiM-Archiv/WiM-Daten/2006-11/FAQ/Welche-Unterlagen-muss-man-wie-lange-aufbewahren-.jsp>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Jossé, Germann (2011): Basiswissen Kostenrechnung. Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger, Kostenmanagement. 6., überarb. Aufl., Orig.-Ausg. München: Dt. Taschenbuch-Verl. (dtv Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 50811).

Judith Gentz (o. J.): 8 Besonderheiten von Lean Startups. Hg. v. deutsche-startups.de. DS Media GmbH. Online verfügbar unter <http://www.deutsche-startups.de/2015/01/26/8-besonderheiten-von-lean-startups/>, zuletzt geprüft am 24.06.2016.

Kritikos, Alexander (2010): Existenzgründer aus der Arbeitslosigkeit müssen nicht nur, sondern wollen auch. In: *DIW Berlin Wochenbericht* (18), S. 8–9.

Liebig, André (2016a): Die Planungsrechnung im System des betrieblichen Rechnungswesens. Online verfügbar unter <http://www.rechnungswesen-info.de/planungsrechnung.html>, zuletzt aktualisiert am 22.02.2016, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Liebig, André (2016b): Berechnung der Kirchensteuer beim Lohnsteuerabzugsverfahren. Online verfügbar unter <http://www.lohn-info.de/kirchensteuer.html>, zuletzt aktualisiert am 02.09.2016, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (Hg.) (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 12., überarb. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Morin, Klaus P. (2001): Franchising. Ein moderner Weg zur Existenzgründung. 2., neu bearb. Aufl. Stuttgart: Dt. Sparkassen-Verl. (Sparkassenheft Finanzierung, 192).

Mullins, John W. (2014): Mit Geld vom Kunden gründen. In: *Harvard-Business-Manager : das Wissen der Besten* (1), S. 10–13.

my self (2008): Wettbewerbsstrategie.

Nagl, Anna (2015): Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen Mit Checklisten und Fallbeispielen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Omerzu (2015): Branchenstrukturmodell Five-Forces.

Plümer, Thomas; Niemann, Martin (Hg.) (2016): Existenzgründung Schritt für Schritt. Mit 2 ausführlichen Businessplänen. 2. Aufl. 2016. s.l.: Gabler Verlag.

Pott, Oliver; Pott, André (Hg.) (2015): Entrepreneurship. Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz. 2., überarb. Aufl. Berlin: Springer Gabler (Springer-Lehrbuch).

Rechenberg, Wolff von (2015): Fahrtkosten: Das sollten Arbeitnehmer und Arbeitgeber wissen. Online verfügbar unter <http://www.lohn1x1.de/Fachinfo/Fahrtkosten-Das-sollten-Arbeitnehmer-und-Arbeitgeber-wissen.html>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Reichle, Heidi (2010): Finanzierungsentscheidung bei Existenzgründung unter Berücksichtigung der Besteuerung. Eine betriebswirtschaftliche Vorteilhaftigkeitsanalyse. FernUniv., Diss.--Hagen, 2010. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Schick, Stefan (2003): Rechts- und Unternehmensformen. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges (Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft).

Schramm, Dana Melanie; Carstens, Jakob (Hg.) (2014): Startup-Crowdfunding und Crowdfunding: Ein Guide für Gründer: Mit Kapital aus der Crowd junge Unternehmen online finanzieren. Place of publication not identified: Springer Science and Business Media.

Schwab, Nina (2013): Was kennzeichnet ein Lean Startup? Heise Medien. Online verfügbar unter <http://www.heise.de/developer/artikel/Was-kennzeichnet-ein-Lean-Startup-1815568.html>, zuletzt aktualisiert am 08.03.2013, zuletzt geprüft am 24.06.2016.

Simon1, Fabian (o.J.): Aufwendungen Definition. Online verfügbar unter <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/kosten-leistungs-rechnung/aufwendungen.php>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Simon2, Fabian (o.J.): Bücher Buchführung (Grundbuch, Hauptbuch, Nebenbücher). Online verfügbar unter <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/grundlagen-rechnungswesen/buecher-buchfuehrung.php>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Simon3, Fabian (o.J.): Planungsrechnung im Rechnungswesen. Online verfügbar unter <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/grundlagen-rechnungswesen/planungsrechnung.php>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Sinus Institut (2016): SINUS-Milieus Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland/>, zuletzt aktualisiert am 12.09.2016, zuletzt geprüft am 12.09.2016.

Soltes, Eugene (2014): Welcher Standort ist der beste? In: *Harvard-Business-Manager : das Wissen der Besten* (9), S. 78–85.

Stein, Bastian (2011): Sozialversicherung bzw. Sozialabgaben 2016 - im Steuer Ratgeber erklärt. Hg. v. steuerberaten.de Steuerberatungsgesellschaft mbH. Online verfügbar unter <http://www.steuerberaten.de/tag/sozialabgaben/>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Stoecker, Daniela (2013): eLearning - Konzept und Drehbuch. Handbuch für Medienautoren und Projektleiter. 2. Aufl. 2013. Berlin, Heidelberg: Springer (X.media.press).

Tanski, Joachim (Hg.) (2009): Existenzgründung. 5. Aufl. s.l.: Haufe Verlag.

Vogelsang, Eva; Fink, Christian; Baumann, Matthias (2015): Existenzgründung und Businessplan. Ein Leitfaden für erfolgreiche Start-ups. 3., neu bearb. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.

Volkel, Lothar (2015): Die Unternehmersgesellschaft (UG). Gründung, Geschäftsführung, Recht und Steuern. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Warmer, Christoph; Weber, Sören (Hg.) (2015): Mission: Startup. Gründer in Deutschland schildern ihren Weg von der Idee zum Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler (Sachbuch).

WEKA MEDIA GmbH Co KG (2016): Einnahmen-Überschuss-Rechnung – den Gewinn ermitteln - foerderland. Online verfügbar unter <http://www.foerderland.de/managen/rechnungswesen/einnahmen-ueberschuss-rechnung/>, zuletzt aktualisiert am 09.09.2016, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Wildt1, Alexander (2014): Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR) - vereinfachte Gewinnermittlung. Online verfügbar unter <http://www.rechnungswesen-portal.de/Fachinfo/Grundlagen/Einnahmen-Ueberschuss-Rechnung.html>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Wildt3, Alexander (2014): Körperschaftssteuer. Online verfügbar unter <http://www.rechnungswesen-portal.de/Fachinfo/Steuern/Koerperschaftssteuer.html>, zuletzt geprüft am 11.09.2016.

Zimmermann, Wolfgang (2014): Unternehmer sind Verrückte. Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können. 2., aktual. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Gründungsarten (angelehnt an die Quelle) (Plümer und Niemann 2016, S. 9)	4
Abb. 2 Five Forces (Omerzu 2015).....	6
Abb. 3 Kompetenzmatrix (Günes et al. 2010, S. 11)	8
Abb. 4 SWOT-Analyse (Pott und Pott 2015, S. 47).....	9
Abb. 5 Sinus-Milieus (Sinus Institut 2016)	10
Abb. 6 Phasen der Existenzgründung (Collrepp 2011, S. 91)	12
Abb. 7 Entscheidungsmatrix (Tanski 2009, S. 33)	15
Abb. 8 Branchenspezifische Umsatzzahlen (Collrepp 2011, S. 112)	22
Abb. 9 Private Rechtsformen (angelehnt an die Quelle) (Vogelsang et al. 2015, S. 128)	23
Abb. 10 Standardkontenrahmen (SKR) (Vogelsang et al. 2015, S. 189)	35
Abb. 11 Einfache Buchhaltung Konteneinteilung (BMWi4, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015)	35
Abb. 12 Vereinfachte Einnahmen-Überschussrechnung (Vogelsang et al. 2015, S. 184)	37
Abb. 13 Eröffnungsbilanz (Collrepp 2011, S. 266)	38
Abb. 14 Verkürzte Darstellung einer Bilanz (Collrepp 2011, S. 268).....	39
Abb. 15 Gewinn- und Verlustrechnung (Collrepp 2011, S. 269)	39
Abb. 16 Prozessstruktur der Kostenrechnung (Vogelsang et al. 2015, S. 203)	40
Abb. 17 Stellenplan-Methode – Organigramm (Vogelsang et al. 2015, S. 228).....	44
Abb. 18 Kündigungsfristen (Vogelsang et al. 2015, S. 259)	46
Abb. 19 Art der Lohnfindung (Vogelsang et al. 2015, S. 241)	47
Abb. 20 Beispiel einer monatlichen Gehaltsabrechnung (Collrepp 2011, S. 224).....	48
Abb. 21 Arbeitsorganisation (angelehnt an die Quelle) (Vogelsang et al. 2015, S. 269).....	49
Abb. 22 Marktforschung (angelehnt an die Quelle) (Vogelsang et al. 2015, S. 286)	51
Abb. 23 High Involvement und Low Involvement (Vogelsang et al. 2015, S. 287).....	52
Abb. 24 Marktpotenzial, -volumen und -anteil (Vogelsang et al. 2015, S. 290).....	54
Abb. 25 Markt- und Unternehmensanalyse (Vogelsang et al. 2015, S. 293)	55
Abb. 26 Wettbewerbsstrategie (my self 2008).....	58
Abb. 27 Marketingpolitisches Instrumentarium (Vogelsang et al. 2015, S. 307)	61
Abb. 28 Steuerarten (angelehnt an die Quelle) (Collrepp 2011, S. 316).....	62
Abb. 29 Versicherungsarten (Collrepp 2011, S. 349)	65
Abb. 30 Investitionsplan (angelehnt an die Quelle) (Collrepp 2011, S. 390)	68
Abb. 31 Gründungskosten-Einmalige Kosten (angelehnt an die Quelle) (Collrepp 2011, S. 391)	69
Abb. 32 Mindestgewinn zur Deckung der privaten Lebensführung (Collrepp 2011, S. 399)	71
Abb. 33 Rentabilitätsrechnung (Collrepp 2011, S. 400).....	72
Abb. 34 Liquiditätsplan (Collrepp 2011, S. 401)	74
Abb. 35 Beispiel einer Gewinnschwellenanalyse (Vogelsang et al. 2015, S. 90)	75
Abb. 36 Finanzierungskette (in Anlehnung an die Quelle) (Collrepp 2011, S. 408)	77
Abb. 37 Vorteile hoher bzw. niedriger Eigenkapitalausstattung (Vogelsang et al. 2015, S. 93)	78
Abb. 38 Finanzierung in den Phasen des Lebenszyklus eines Unternehmens (Vogelsang et al. 2015, S. 94)	79
Abb. 39 Finanzierungsplan (Collrepp 2011, S. 419)	82
Abb. 40 Kapitaldienstgrenze (Collrepp 2011, S. 433)	84