

# **Gründerleitfaden**

Multimedia

## **To-Do**

Dies ist die Print-Version des Online-Angebotes unter <http://www.gruenderleitfaden.de/todo>  
Stand: 08.06.2006

© 1998–2006 VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 To-Do.....</b>	<b>1</b>
1.1 Einleitung.....	1
1.2 Gründungsidee.....	2
1.2.1 Eigenbewertung.....	2
1.2.2 Entscheidung.....	7
1.2.3 Stolpersteine.....	7
1.3 Vorbereitung.....	9
1.3.1 Berater.....	9
1.3.2 Standort.....	9
1.3.3 Rechtsform.....	10
1.3.4 Unternehmensziele.....	11
1.3.5 Zeitplan.....	12
1.3.6 Marktanalyse.....	12
1.3.7 Marketingplanung.....	13
1.3.8 Betriebswirtschaftliche Planung.....	13
1.3.9 Kapital.....	14
1.4 Gründung.....	15
1.4.1 Verträge.....	15
1.4.2 Anmeldungen.....	16
1.4.3 Geschäftspapiere.....	17
1.4.4 Gewerberaum.....	17
1.4.5 Personalbeschaffung.....	18
1.4.6 Personaleinstellung.....	18
1.4.7 Versicherung.....	19
1.5 Aufbau.....	19
1.5.1 Produktentwicklung.....	20
1.5.2 Know-how-Schutz.....	21
1.5.3 Fertigung.....	22
1.5.4 Markteinführung.....	22
1.5.5 Buchführung.....	23
1.5.6 Steuern.....	24

# 1 To-Do

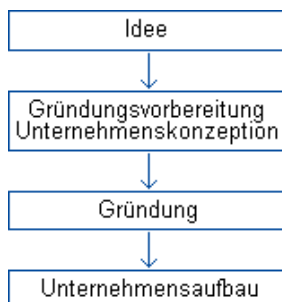


**Den Weg in die Selbstständigkeit sollten Sie planmäßig angehen.**

Nutzen Sie die To-Do-Liste, um keinen der notwendigen Schritte in Ihrem Prozess der Gründung und des Wachstums zu vergessen.

## 1.1 Einleitung

Den Weg in die Selbstständigkeit sollten Sie **planmäßig** angehen. Die folgenden Schritte beschreiben den groben Ablauf des Gründungs- und Wachstumsprozesses:



### **Phasen der Gründung und des Unternehmensaufbaus**

Am Anfang steht Ihre Produkt- oder Gründungsidee. Sie ist Ausgangspunkt des Gründungsprozesses innovationsorientierter Unternehmen. Jede Gründungsidee ist sorgfältig auf ihre Realisierbarkeit und ihre voraussichtlichen Erfolgsaussichten zu prüfen.

Sie sind überzeugt von Ihrer Idee? Überlegen Sie, wie Sie diese Idee vermarkten: Wollen Sie zu diesem Zweck ein Unternehmen gründen? Der Weg in die Selbstständigkeit ist mit hohem persönlichem Einsatz verbunden und erfordert verschiedenste Kompetenzen. Unterziehen sie sich einer kritischen Eigenbewertung.

Danach sollten Sie Ihre Geschäftsidee in einer Unternehmenskonzeption konkretisieren. Die Konzeption soll unter strategischen, aber auch unter kurzfristigen Aspekten die von Ihnen geplante Umsetzung der Gründungsidee qualitativ und quantitativ erläutern. Machen Sie sich die Mühe. Sie werden spätestens von Ihrer Bank nach einer Unternehmenskonzeption oder einem Geschäftsplan gefragt.

Die Unternehmenskonzeption, in der Unternehmensziele und -strategien formuliert werden, ist die erste unternehmerische Planungsaktivität und damit für Sie der Ansatz für eine betriebswirtschaftliche Planung.

Die konzeptionelle Vorbereitung Ihres Vorhabens ist abgeschlossen. Herzlichen Glückwunsch! Sie

werden Ihr eigener Chef und gründen ein Unternehmen.

Zur Umsetzung Ihres Gründungsvorhabens entwickeln Sie ein Produkt und bringen Sie es zur Marktreife.

Die Markteinführung ist ein erfolgskritischer Schritt. Berücksichtigen Sie die erforderlichen Aktivitäten umfassend in Ihrer Unternehmenskonzeption.

## 1.2 Gründungsidee

*Sie haben eine Produkt- und/oder eine Gründungsidee und spielen mit dem Gedanken, sich selbstständig zu machen.*

Was ist zu tun? Sie müssen sich drei Fragen beantworten (und dazu möglichst den Rat von Freunden und Experten einholen).

### *3 Fragen zur Gründung*

- Hat meine Idee das Potential für eine Unternehmensgründung?
- Bin ich für das Unternehmertum geeignet? Will ich Unternehmer sein?
- Ist eine Unternehmensgründung der richtige Weg, um meine Idee zu verwirklichen?

Überlegen Sie sich auch sehr genau, welche Stolpersteine Ihnen im Weg liegen könnten.

### 1.2.1 Eigenbewertung

*Sie haben sich entschlossen, ein Unternehmen zu gründen!*

*Wie können Sie Ihre Chancen bewerten?*

Mit der Checkliste Unternehmensgründung können Sie den Gründungsprozess Ihres Unternehmens hinsichtlich Ihrer Gründungsidee und Ihrer Gründerkompetenzen nach jeweils 6 Kriterien bewerten:

#### *I. Die Gründungsidee*

- 1. Technische Produkt-, Verfahrensvorteile
- 2. Kundennutzen
- 3. Markteintritt
- 4. Kommerzieller Erfolg
- 5. Langfristiges Innovationspotential
- 6. Langfristiges wirtschaftliches Potential

#### *II. Gründerkompetenzen*

- 7. Technologische Kompetenz
- 8. Managementkompetenz
- 9. Gründungsvorhaben-Kompetenz

- 10. Unternehmergeist
  - 11. Teamzusammensetzung
  - 12. Netzwerkaktivitäten
- 

## Online-Checkliste

Jedes Kriterium kann mit einer Benotung zwischen 1 und 5 bewertet werden, wobei 1 die beste und 5 die schlechteste Ausprägung darstellt.

Vertiefende Informationen zu notwendigen Managementfähigkeiten finden sie im Kapitel Management.

### 1.2.1.1 Technische Produkt-, Verfahrensvorteile

1. Was ist das Besondere und Neue an Ihrer technischen Innovation gegenüber herkömmlichen Problemlösungen?
2. Wie groß sind die Vorteile in den technischen, wirtschaftlichen und sonstigen Leistungsparametern gegenüber den Wettbewerbsprodukten, -verfahren oder -dienstleistungen (z.B. Qualität, Zeitaufwand, Sicherheit, Ressourcenverbrauch, ökologische Wirkungen)?
3. Wie wichtig sind die veränderten Parameter für die Gesamtleistung, in welchen Größenordnungen können Verbesserungen einzelner Parameter erzielt werden?
4. Welche zu befürchtenden Nachteile und Risiken könnten sich aus der Anwendung Ihrer Lösung ergeben? Könnten mögliche Vorteile dadurch kompensiert werden?
5. Welche Entwicklungsrisiken bestehen für die Umsetzung der Leistungsvorteile?

### 1.2.1.2 Kundennutzen

1. Welche potentiellen Kunden werden angesprochen?
2. Wie wichtig und interessant ist die neue Problemlösung für potentielle Kunden?
3. Welchen wirtschaftlichen Zusatznutzen sehen potentielle Kunden in diesen technischen Vorteilen?
4. Wie verständlich, transparent und belastbar ist der neue Nutzen den potentiellen Kunden darstellbar?
5. Welche Präferenzen in Bezug auf die verbesserten Parameter haben die Kunden? Inwieweit hängt die Nachfrage vom Preis ab?
6. In welchem Maß müssen die Kunden zusätzlichen Aufwand betreiben, um den Nutzen realisieren zu können (Investitionen, Abschreibungen, Transaktionskosten durch den Wechsel zu einem ihm unbekanntem Anbieter)?
7. Wie prägnant sind die Alleinstellungsmerkmale (*unique selling proposition*) ausgeprägt, um den Kunden den Kauf gerade dieser neuen Lösung nahezu legen?

### 1.2.1.3 Markteintritt

1. Wie aufgeschlossen sind die potentiellen Kunden für eine Annahme der neuen Problemlösung von einem Newcomer, wie loyal gegenüber angestammten Anbietern?
2. In welchem Reifestadium befindet sich die Technologie?
3. Ist die Marktstruktur langfristig stabil oder eher dynamisch, mit hoher Fluktuation der Marktteilnehmer?
4. Wie stark ist die Anbieter–Kunden–Bindung in den Zielmärkten?
5. Wieviele potentielle Wettbewerber agieren auf den relevanten Märkten, und wie stark sind sie?
6. Wie aggressiv und wirksam können die zu befürchtenden Wettbewerberreaktionen sein? Wie sicher können Sie diesen begegnen?
7. Kann z.B. eine anhaltende Dumping–Politik durchgehalten werden?
8. Können Zugangsbarrieren in einem Marktsegment durch erleichterte Zugangsbedingungen in anderen Segmenten ausgeglichen werden?
9. Können Referenzen oder ein gutes Image den Zugang erleichtern?
10. Wird der Marktzugang durch spezifische Zulassungsvorschriften o.ä. erschwert?

### 1.2.1.4 Kommerzieller Erfolg

1. Können hohe Anfangsgewinne realisiert werden?
2. Wie hoch ist das zu erwartende Absatzvolumen (Stückzahlen)?
3. Kann das wirtschaftliche Risiko durch Bedienung mehrerer, verschiedenartiger Segmente gestreut werden?
4. Wie stark ist die Abhängigkeit von Konjunkturzyklen?
5. Wie hoch ist der Break–Even–Umsatz für das neue Produkt?
6. Wann werden sich die Aufwendungen amortisiert haben?

### 1.2.1.5 Langfristiges Innovationspotential

1. Inwieweit ist das Know–how für weitere Applikationsentwicklungen oder die Umsetzung neuer Projekte einsetzbar?
2. In welchem Maße sind bereits Vorstellungen dazu entwickelt worden?
3. Wie wird das technologische Know–how entwickelt und vervollständigt?
4. Inwieweit werden Strategien zum Schutz vor Know–how–Abfluß und Imitation verfolgt?
5. In welchem Ausmaß ist dieser Schutz möglich?
6. Welche Zugriffsmöglichkeiten auf vorhandenes oder zukünftig benötigtes, externes Forschungs–Know–how müssen aufgebaut werden?
7. Ist strategisch wichtiges technologisches Know–how im Unternehmen gebunden?
8. Sind Gefährdungen durch Substitutionstechnologien abzusehen?
9. Wie ist die Breitenwirkung der bearbeiteten Technologien?
10. Wie schnell können neue technologische Entwicklungen aufgegriffen und verarbeitet werden?

### **1.2.1.6 Langfristiges wirtschaftliches Potential**

1. Können zukünftig Kostensenkungseffekte der neuen Lösung ausgeschöpft werden?
2. Wann ist der zu bedienende Markt gesättigt?
3. Wie entwickelt sich der Markt, wächst er zukünftig bzw. stagniert oder schrumpft er?
4. Welche Verdrängungsmöglichkeiten bestehen, um im Wettbewerb Marktanteile zu erhöhen?
5. Können durch Markterweiterung (unter inhaltlichen und geographischen Gesichtspunkten), Produktdifferenzierung oder –variation weitere Absatzpotentiale erschlossen werden?
6. Welche Möglichkeiten gibt es für die Erschließung weiterer Märkte?
7. Sind weitere Wertschöpfungspotentiale zu erschließen, etwa durch Systemangebote?
8. Welche Expansionsziele werden mit welchen Strategien verfolgt?
9. Wodurch wird die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens gefährdet?
10. Inwieweit wird der Aufbau eigener Vertriebs- oder Fertigungskapazitäten vorangetrieben?

### **1.2.1.7 Technologische Kompetenz**

1. Welche technologische Kompetenz hat das Team, verglichen mit den Anforderungen des Gründungsvorhabens?
2. Ergänzen sich die Kompetenzen der Team-Mitglieder?
3. Wie gut werden die eingesetzten Technologien beherrscht?
4. Welche Erfahrungen gibt es in der Durchführung von Entwicklungsvorhaben und in der Umsetzung von FuE-Ergebnissen?
5. Wie stark ist die Abhängigkeit von externem Know-how?
6. Wie stark sind die Know-how-Träger an das Unternehmen gebunden (Gründer, Gesellschafter)?
7. Sind Nachfolgeregelungen gefunden, wenn Know-how-Träger das Unternehmen verlassen?

### **1.2.1.8 Managementkompetenz**

1. Über welche unternehmerischen Erfahrungen verfügen die Teammitglieder?
2. Haben Sie Kenntnisse zur Unternehmensführung erworben, gibt es betriebswirtschaftlich ausgebildete Teammitglieder?
3. Welche Erfahrungen und Kenntnisse in der Zusammenarbeit mit Kunden (Akquisition, Vertrieb, Marketingaktivitäten) existieren?
4. Wie kann fehlende Kompetenz gewonnen bzw. eingebunden werden?

### **1.2.1.9 Gründungsvorhaben-Kompetenz**

1. Wie ist der Arbeitsstand Ihres Vorhabens?
2. Sind die relevanten Märkte bekannt?
3. Sind Sie als Gründer in den Markt eingeführt?
4. Wie genau können die Marktpotentiale, Marktteilnehmer und Zugangsbarrieren charakterisiert werden?
5. Ist Ihnen geeignetes Personal zur Vorhabenrealisierung bekannt, das später eingestellt werden kann?

6. Bestehen bereits – vor dem Projektstart – Kontakte zu potentiellen Kooperationspartnern und Lieferanten?
7. Wie entwickeln sich diese Kontakte im Laufe des Vorhabens?
8. Wie gut entspricht die Arbeitsteilung zwischen den Teammitgliedern den Projektanforderungen?
9. Wie professionell werden die Arbeitspakete bearbeitet?
10. Werden die Entwicklungs- und Meilensteinziele erfüllt, können insbesondere Zeitziele eingehalten werden?

#### **1.2.1.10 Unternehmergeist**

1. Wie stark sind unternehmerische Tugenden wie Selbstständigkeit, gesundes Selbstbewusstsein, Zielorientierung, Entscheidungsstärke und bewusstes Eingehen kalkulierbarer Risiken ausgeprägt?
2. In welchem Maß zeigen die (potentiellen) Geschäftsführer bzw. Vorstände Führungsstärke?
3. Gehören zum Team extrovertierte, präsentations- und akquisitionsstarke Mitglieder?
4. Ist die Gründungsmotivation durch das Streben nach kommerziellen Erfolg geprägt, oder spielen Faktoren wie drohende Arbeitslosigkeit, Perspektivlosigkeit o.ä. eine dominierende Rolle?

#### **1.2.1.11 Teamzusammensetzung**

1. Ergänzen sich die Teammitglieder in ihren Fähigkeiten?
2. Verfolgen sie gemeinsame Ziele?
3. Wie konsensfähig arbeiten sie zusammen?
4. Wie stabil ist die Teamzusammensetzung?
5. Wie problematisch wäre das Ausscheiden einzelner Teammitglieder?
6. Sind klare Entscheidungskompetenzen und -strukturen gegeben?
7. Sind unterschiedliche Bereiche der Entwicklung und Unternehmensführung personell kompetent besetzt?

#### **1.2.1.12 Netzwerkaktivitäten**

1. Werden die Gründer im persönlichen Umfeld in ihrer unternehmerischen Motivation und Tätigkeit unterstützt?
2. Stehen den Gründern fachliche und unternehmerische Mentoren zur Seite?
3. Sind Teammitglieder in relevante Netzwerke ihres fachlichen (wissenschaftlichen, beruflichen), marktlichen und evtl. politischen Umfeldes integriert?
4. In welchem Maß verfügen sie über wichtige Kontakte zur Informations- und Kundengewinnung?

## 1.2.2 Entscheidung

### *Sie sind überzeugt von Ihrer Idee?*

Überlegen Sie nun, wie Sie diese Produktidee vermarkten wollen:

- Wollen Sie zu diesem Zweck ein Unternehmen gründen?
- Wollen Sie sich an einem bestehenden Unternehmen beteiligen?
- Haben Sie die Möglichkeit, ein bereits etabliertes Unternehmen mit vorhandenem Kundenstamm, eingespielten Vertriebswegen und leistungsfähigen Fertigungskapazitäten zu übernehmen?
- Wollen Sie nur Lizenzen vergeben, ohne ein eigenes Unternehmen zu gründen?

Um zu prüfen, ob die Gründung eines eigenen Unternehmens anderen Alternativen vorzuziehen ist, sollten die folgende Fragen mit einem Ja zu beantworten sein:

- Deuten die Wettbewerbsbedingungen auf einen überzeugenden Marktvorteil hin, der auch langfristiges Wachstum verspricht?
- Stellt die Größe des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld kein notwendiges Kriterium für den Markterfolg dar?
- Verfügt das Management über die für eine Neugründung erforderliche Qualifikation?
- Stehen potentielle Kapitalgeber hinter der Gründungsidee, und werden diese den Plan zur Gründung und das Management auf diesem Weg unterstützen?

## 1.2.3 Stolpersteine

Nach allgemeinen Erfahrungen muss die Hälfte aller Unternehmensgründungen schon innerhalb der ersten 4 Jahre nach der Gründung Konkurs anmelden.

### *Studie*

Eine im Auftrag des BMBF vom Fraunhofer Institut ISI durchgeführte Studie enthüllte die 5 häufigsten Fehler im Gründungsprozess.

### *Schlüsselpunkte*

6 Schlüsselpunkte, an denen junge Unternehmen scheitern

### 1.2.3.1 Studie

1. Unzureichende unternehmerische bzw. betriebswirtschaftliche Kenntnisse (fehlerhafte Kalkulation, falsche oder fehlende Buchführung), Überschätzung der eigenen Fähigkeiten
2. Unzureichende strategische Orientierung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
3. Mangelhafte Planung der unternehmerischen Tätigkeiten
4. Ungenügende Kenntnis des Marktes, Fehleinschätzung der Marktentwicklung, Unterschätzung der Konkurrenzsituation, Überschätzung der Nachfrage
5. Zu geringes Eigenkapital und andere Finanzierungsschwächen

Quelle: "Scheiterursachen von im Modellversuch TOU-NBL geforderten Unternehmen", Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, 1998

### 1.2.3.2 Schlüsselpunkte

#### *Woran scheitern Unternehmensgründer und ihre Unternehmen?*

##### *1 Mangelnde Unternehmerqualifikation*

Unternehmer scheitern, weil es ihnen an ausreichenden Unternehmerqualifikationen fehlt; das betrifft Fachwissen ebenso wie kaufmännisches Wissen und Branchenerfahrungen

##### *2 Kein Unternehmenskonzept*

Unternehmer scheitern, weil es ihnen an Vision, Strategie und an Planung fehlt. Sie haben kein Konzept, was sie in den nächsten 3, 5, 10 Jahren wollen.

##### *3 Zu geringes Eigenkapital*

Unternehmer scheitern an zu geringem Eigenkapital. Gerade in kritischen Zeiten gewähren Banken nur Kredite, wenn auch Sicherheiten vorhanden sind. Der Unternehmer sollte immer finanzielle Reserven in der Hinterhand haben.

##### *4 Fehlende Unternehmenskontrolle*

Unternehmer scheitern, weil sie ihr Unternehmen nicht unter Kontrolle haben, Liquiditätsprobleme zu spät erkennen, Rechnungswesen und Controlling nicht als Kontrollinstrumentarien einsetzen.

##### *5 Personalprobleme*

Unternehmer scheitern, weil sie nicht die richtigen Leute haben. Gerade im Multimediabereich sind Experten gefragt. Gute Leute sind gefragt und kosten. Doch gerade junge Unternehmen müssen sparen. Es ist ein Teufelskreis.

##### *6 Standortfrage*

Der Standort ist für Multimediaunternehmen nicht ganz so kritisch, denn das Internet öffnet den Zugang zum Markt; aber für andere Unternehmen kann es zur Existenzfrage werden, wenn der Standort keinen Markt bietet.

### 1.2.3.3 Frauenspezifische Stolpersteine

Frauenspezifische Stolpersteine sind z.B.:

1. Fehlendes praktisch verwertbares Wissen in technischen und betriebswirtschaftlichen Bereichen (Marketing, Recht, Steuerfragen, Verhandlungserfahrung, Management- und Führungserfahrung)
2. Frauen verfügen generell über weniger Branchenkontakte als ihre männlichen Kollegen. Fast die Hälfte der Gründerinnen hat keine Branchenkenntnisse. Es fehlt eine Einbindung in berufliche Netzwerke im Absatzbereich.
3. Frauen tragen die Hauptlast der Familie und haben weniger Zeit.
4. Frauen nehmen seltener öffentliche Kredite und Beratungsmöglichkeiten wahr. Oft können sie auch nicht von den Instrumenten profitieren, da die Gründungskonzepte den männlichen Gründungsgewohnheiten orientierten Förderrichtlinien nicht entsprechen. Die Investitionen liegen oft unter den Mindestfördersummen. Zudem werden oft nur Vollzeit-, aber keine Teilzeitexistenzen gefördert.

Quelle: LASA Brandenburg (Hg.) 2000: Werkstatt-Bericht. Zukunftsregionen für Gründerinnen im Land Brandenburg. Potsdam

## 1.3 Vorbereitung

Sie haben sich entschieden, ein Unternehmen zu gründen. Nun müssen Sie Ihre Gründung vorbereiten und planen.

### ***7 Kernpunkte der Gründungsplanung***

Die 7 Kernpunkte Ihrer Gründungsplanung sind:

1. die Standortentscheidung
2. die Rechtsformwahl
3. die Festlegung Ihrer Unternehmensziele
4. die Zeitplanung für die Gründungs- und Aufbauphase
5. die Marktanalyse und Marketingplanung
6. die betriebswirtschaftliche Planung
7. die Kapitalbeschaffung.

Diese Kernpunkte fließen in eine zu erarbeitende Unternehmenskonzeption bzw. den Geschäftsplan ein.

***Suchen Sie sich Berater Ihres Vertrauens, um Ihre Unternehmensgründung professionell vorzubereiten!***

### 1.3.1 Berater

#### ***Angebote und Initiativen***

***Existenzgründung ist inzwischen zu einem wichtigen öffentlichen Thema geworden.***

- In allen Regionen sind Gründerinitiativen und Beratungsstellen entstanden.
- In Business-Plan-Wettbewerben werden Geldpreise ausgelobt, die häufig für die Finanzierung von Beratungsunterstützung gedacht sind: Manchmal sind Qualifizierungs- und Beratungsprogramme selbst Bestandteil dieser Wettbewerbe. Der "Gründerwettbewerb – Mit Multimedia erfolgreich starten" richtet sich besonders an Gründer, die eine Geschäftsidee im Bereich der neuen Medien verfolgen.

#### ***Erste Anlaufstellen***

Als erste Anlaufstellen der Gründungsberatung bieten die Technologie- und Gründerzentren, die Gründerlehrstühle an Hochschulen, die Handwerkskammern, die Verbände, aber auch Beratungsstellen der Bundesagentur für Arbeit Unterstützung. Diese vermitteln auch Kontakte, wenn es um spezielle Fragen, z.B. der Kapitalakquisition und Brancheninformationen, geht.

### 1.3.2 Standort

Gründen Sie ein virtuelles Unternehmen, oder sind Sie Unternehmer per Telearbeit von zu Hause aus?

Falls nicht, treffen Sie eine bewusste Entscheidung für Ihren Unternehmensstandort.

### ***Faktoren der Standortentscheidung***

Dazu müssen Sie folgende Faktoren abwägen:

- Nähe zum Privatwohnsitz
- Nähe zu Kunden und Geschäftspartnern
- Lage der Räumlichkeiten
- Preis und Ausstattung der Räumlichkeiten
- Eignung der Räume bei besonderen technischen oder hygienischen Anforderungen
- Flexibilität der Konditionen bei Veränderungen
- Infrastruktur
- Verkehrsanbindung, Parkplatzsituation
- Erweiterungsmöglichkeiten bei Expansion
- Regionale Fördermöglichkeiten
- Regionale Steuern
- Regionale Zugriffsmöglichkeiten auf qualifiziertes Personal

### **1.3.3 Rechtsform**

Im deutschen Rechtssystem besteht eine klassische Zweiteilung in

- Personengesellschaften und
- Kapitalgesellschaften.

Diese Gesellschaftstypen unterscheiden sich neben der gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung vor allem in der steuerrechtlichen Behandlung.

Zu den *Personengesellschaften* zählen

- die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR oder BGB-Gesellschaft),
- die Offene Handelsgesellschaft (OHG),
- die Kommanditgesellschaft (KG) und
- die stille Gesellschaft.

Als *Kapitalgesellschaft* werden

- die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH),
- die Aktiengesellschaft (AG) und
- die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) bezeichnet.

Daneben gibt es eine Reihe von Misch- und Sonderformen, zu denen als bekannteste die GmbH & Co. KG zählt.

Aufgrund verschiedener Urteile des Europäischen Gerichtshofes der EU (EuGH) ist es in Deutschland auch möglich, eine ausländische Rechtsform wie z. B. die "Limited (Ltd.)" zu nutzen. Des weiteren gibt es seit 2004 eine eigene Rechtsform europäischen Rechts, die Europäische Aktiengesellschaft.

***Der wichtigste Unterschied zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften: Bei einer Personengesellschaft haftet mindestens ein Gesellschafter für Schulden der Gesellschaft persönlich in vollem Umfang. Die Kapitalgesellschaft haftet dagegen "selbst" mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Sie ist eine sogenannte juristische Person und besitzt damit eine eigene***

***Rechtspersönlichkeit, d.h. die Kapitalgesellschaft ist selbst Trägerin von Rechten und Pflichten. Für die Personengesellschaft trifft dies nicht nur für die KG und OHG, sondern auch die GbR gemäß der Rechtssprechung des BGH unter bestimmten Voraussetzungen zu.***

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Recht unter Unternehmensrecht.

### **1.3.4 Unternehmensziele**

***Die grundsätzlichen Ziele Ihres Unternehmens bestimmen die strategische Ausrichtung, und zwar unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen und Möglichkeiten.***

#### ***Geschäftszweck***

Die erste strategische Frage ist die nach der Art des Geschäftszwecks. Soll Ihr Unternehmen stark auf Entwicklung, Produktion, Dienstleistung oder Handel ausgerichtet sein? Wollen Sie national oder auch international präsent sein? Sehen Sie sich als Technologieführer oder eher als Realisierer der Entwicklung anderer?

#### ***Eindeutige Ziele und geeignete Strategien festlegen***

Legen Sie die Ziele eindeutig und durch die Funktionsträger Ihres Unternehmens unterstützt fest. Begreifen Sie die Ziele als Richtschnur Ihres Handelns, und wählen Sie eine geeignete Strategie.

#### ***Strategiebeispiel 1***

Wenn Sie z.B. nach starkem Wachstum streben, muss eine Strategie gewählt werden, die entweder

- mit dem bestehenden Leistungsspektrum Umsatzsteigerungen in den vorhandenen Marktsegmenten erzielt,
- mit dem bestehenden Leistungsspektrum neue Märkte erschließt,
- mit neuen Produkten in die vorhandenen Marktsegmente eindringt oder
- mit neuen Produkten neue Märkte erobern hilft (Diversifikation).

#### ***Strategiebeispiel 2***

Wenn sich ein Unternehmen aufgrund der Marktgegebenheiten gegenüber starken Wettbewerbern behaupten muss, so müssen Sie strategische Ansätze wählen, die eindeutige Vorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern zur Folge haben.

Mögliche Ausrichtungen wären:

- Konzentration auf Marktnischen,
- kundennahe Veränderung der Produkteigenschaften durch flexible Ausrichtung der Produktion und des Vertriebs,
- Preisflexibilität durch Kostenführerschaft, in der Einsparungspotentiale bei der Herstellung bei der Preisgestaltung ausgenutzt werden.

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Strategie unter Ziele.

### 1.3.5 Zeitplan

Die Gründung eines Unternehmens kostet Zeit. Damit ist nicht die Anmeldung eines Gewerbes gemeint, diese geht schnell. Eine Gründung als GmbH oder kleine AG mit allen Formalien dagegen kann mehrere Monate dauern.

Wichtig ist eine gründliche gedankliche Auseinandersetzung und Vorbereitung. Starten Sie nur, wenn Sie sich entschieden haben. In der Regel werden Sie mit den Vorbereitungen zur Gründung neben dem Studium oder dem Beruf beginnen.

***Planen Sie ca. ein volles Jahr von der ersten Idee bis zum Erhalt der Finanzierung und dem Start ein.***

Unterteilen Sie diesen Zeitraum in Etappen, setzen Sie sich Ziele. Diese sollten abrechenbare Meilensteine sein.

Überschätzen Sie sich nicht. Kalkulieren Sie für den Businessplan ruhig drei Monate ein. Eine Diplomarbeit ist ebenfalls nicht an einem Tag geschrieben, dort geht es "nur" um eine Note.

Ebenso wird eine Finanzierungsentscheidung nicht sofort nach Ihrem Vortrag gefällt, selbst wenn Sie einen Letter of Intend bekommen, kann es noch Monate dauern.

### 1.3.6 Marktanalyse

***Bevor Sie handeln, müssen Sie Ihr Umfeld transparent machen!***

Tragen Sie Informationen aus folgenden Bereichen zusammen, um sich mit Ihrem Unternehmen und Ihrem Produkt positionieren zu können.

1. Mit welchen Kunden haben Sie es zu tun? Setzen Ihre Kunden mehr auf Qualität oder eher auf einen niedrigen Preis? Wie aufwendig wird es sein, den Kunden den Nutzen Ihres neuen Produkts zu erklären? Wie treu sind die Kunden den etablierten Anbietern?
2. Kennen Sie die Wettbewerbsprodukte, sowie deren Preise im Inland und Ausland? Auch benachbarte Märkte können wichtig für Sie sein. Ermitteln Sie die dortigen Kunden, ihre Gewohnheiten, ihre Kaufkraft, ihre Motivation, Einstellungen und Erwartungen.
3. Kennen Sie Ihre Konkurrenten? Dieses Wissen zahlt sich aus. Untersuchen Sie den Wettbewerb hinsichtlich Produktpolitik, Preispolitik, Werbung und Image. Wie schwer ist es für Sie als Newcomer, diesen Markt zu besetzen? Welche Spielregeln gelten auf Ihrem potentiellen Markt? Wie sind die Marktanteile verteilt?
4. Ob sich Ihr Produkt verkaufen läßt, hängt im wesentlichen auch von einem gut geplanten Vertrieb ab. Welche Absatzmittler gibt es, und welche Vertriebsstrukturen sind üblich?
5. Analysieren Sie sich selbst hinsichtlich Ihrer Wertvorstellungen, Ihres Images, Ihres Produkts, Ihrer Vermarktung und auch Ihres Potentials.

***Beachten Sie, dass es Umfeldbedingungen gibt, die förderlich, aber auch hinderlich für Sie sein können. Versuchen Sie auch, Trends zu erkennen.***

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Marketing unter Marktorientierung.

### 1.3.7 Marketingplanung

*Um Ihre Strategie der Marktbearbeitung festzulegen, müssen Sie mindestens folgende Fragen beantworten.*

#### *Marktbearbeitung*

- Welche Probleme kann und will mein Unternehmen für potentielle Kunden lösen?
- Welches Leistungsspektrum ergibt sich daraus?
- Welche diversen Zielgruppen bieten sich an, und auf welche sollte sich das Unternehmen konzentrieren (Segmentierung)?
- Wie soll das Leistungsspektrum in den einzelnen Marktsegmenten platziert werden?
- Welche zeitliche Abfolge ist geeignet, um die besten Ergebnisse zu erzielen?

#### *Strategisches Marketing*

Die Beantwortung dieser Fragen und die strategischen Schlußfolgerungen daraus sind Teil der umfassenden Marketing-Strategie. Diese ist wiederum wesentlicher Teil der unternehmerischen Ausrichtung.

#### *Bereiche des Marketing*

Stellen Sie Ihren individuellen Marketing-Mix für die Marketingplanung auf!

Zum Marketing gehören die Bereiche:

- Produktpolitik
- Kommunikation (Werbung und PR)
- Preise und Konditionen
- Vertrieb
- Service

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Marketing unter Konzeption.

### 1.3.8 Betriebswirtschaftliche Planung

*Die betriebswirtschaftliche Planung ist das finanzielle Abbild aller Maßnahmen und Ziele des Unternehmens in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Fertigung, Vermarktung und Vertrieb sowie des Managements insgesamt.*

In ihr zeigt sich, inwieweit sich die geplanten Aktivitäten auch in einem Unternehmenserfolg niederschlagen werden und wie sich das Unternehmens in den folgenden Jahren finanziell entwickelt.

Mit einer realistischen, nachvollziehbaren und alle Aspekte der Unternehmensentwicklung berücksichtigenden Planung können Sie Ihrem Unternehmen eine solide Basis verschaffen, Ihre Managementkompetenz unter Beweis stellen sowie sich als zuverlässiger Partner für Kapitalgeber empfehlen.

#### *Instrumente*

Die betriebswirtschaftlichen Planungsinstrumente, die auch bei der Ermittlung des Finanzbedarfs wichtig sind, werden – unter Hinzuziehung von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie ausgewählten Kennzahlen – von Kapitalgebern als Standardunterlagen verlangt. Diese Unterlagen werden insgesamt oftmals auch als Finanzplan bezeichnet. In der Praxis hat sich dafür ein Planungshorizont von 3 bis 5 Jahren als sinnvoll erwiesen.

### ***Unternehmenskonzeption***

Nachdem Sie die einzelnen Teilpläne erarbeitet haben, sollten Sie diese im Textteil der Unternehmenskonzeption sowie in Tabellenform bzw. mittels Graphiken darstellen. Dabei kommt es auf eine übersichtliche und aussagekräftige Darstellung Ihrer Planungsergebnisse an.

Detailrechnungen, Erläuterungen und Berechnungsmethoden sollten dem Anhang der Konzeption vorbehalten sein. Ferner ist es empfehlenswert, neben der real-case-Planung eine worst-case-/best-case-Betrachtung für die Unternehmensentwicklung vorzunehmen.

### ***Teilpläne***

Wichtige Teilpläne sind:

- Investitions- und Abschreibungsplanung
- Umsatzplanung
- Personalplanung
- Liquiditätsplanung
- Planung der weiteren Ausgaben
- GuV-Planung

Sie müssen entscheiden, ob weitere Teilpläne erforderlich werden. Im Kapitel Dokumente wird ein Excel-Tool angeboten, das die wichtigsten Planungen enthält.

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Controlling unter Betriebswirtschaftliche Planung.

## **1.3.9 Kapital**

Unter Finanzierung versteht man die Bereitstellung von finanziellen Mitteln, die zur Unternehmensgründung und -durchführung benötigt werden.

***In den meisten Fällen wird der Kapitalbedarf nicht nur durch eine Finanzierungsquelle sichergestellt, sondern durch die Kombination mehrerer Quellen. Informieren Sie sich über die Vor- und Nachteile der einzelnen Finanzierungsformen, und vergleichen Sie die Konditionen.***

### ***Finanzierungsquellen***

Folgende Finanzierungsquellen sind für Unternehmensgründungen im Technologiebereich von besonderer Bedeutung:

- Beteiligungskapital
- Förderungsprogramme
- GA-Mittel
- Öffentlich geförderte Darlehen
- Bankdarlehen
- Mezzanine-Produkte
- Eigenkapitalzuführung durch Eigentümer

### ***Weitere Quellen***

Als Ergänzung zu diesen Hauptquellen gelten folgende Finanzierungsmöglichkeiten:

- Gesellschafterdarlehen
- Stille Gesellschaft
- Leasing
- Investitionszulage

### ***Für Gründerinnen und Gründer weniger relevant***

Daneben gibt es weitere Finanzierungsmöglichkeiten, die ebenfalls genutzt werden können, im Allgemeinen aber für die Finanzierung im Gründungsprozess noch keine Bedeutung haben:

- Erwirtschaftete Gewinne
- Finanzierung aus Abschreibungen
- Lieferantenkredit

## **1.4 Gründung**

### ***Schritte der Gründung***

Wenn die Vorbereitungsarbeiten abgeschlossen sind und Sie sich zur Unternehmensgründung entschlossen haben, sind folgende wichtige Schritte zu tun:

- Abschluss von Verträgen für das Unternehmen
- Anmeldungen und Einholen notwendiger Genehmigungen
- Anmietung von Räumen
- Einstellung von Personal
- Abschluss von Versicherungen

### **1.4.1 Verträge**

Ihre Gründung wird von einer Reihe von Vertragsabschlüssen begleitet.

In den meisten Fällen sind auch mündliche Absprachen als Vertrag wirksam. Um die Vertragsparteien in Streitfällen zu schützen, sollten Verträge aber in der Regel schriftlich geschlossen werden.

***Wenn Sie einen Vertragsentwurf formulieren oder beabsichtigen, ein Vertragsangebot zu unterzeichnen, sollten Sie unbedingt fachlichen Rat einholen. Juristische Fehler können Sie teuer zu stehen kommen.***

Wenn Sie Ihr Unternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft gründen, müssen Sie einen notariell beglaubigten Gesellschaftsvertrag (GmbH) oder eine **Satzung** (AG) zur Anmeldung im Handelsregister vorlegen.

Die oder der Geschäftsführer sind mit einem **Geschäftsführer–Anstellungsvertrag** an das Unternehmen zu binden.

**Liefervereinbarungen** mit Lieferanten und Kunden sollten schriftlich in Vertragsform abgefasst

werden.

Das gleiche gilt für **Kooperationen** mit FuE-, Fertigungs- und Vertriebspartnern. Für kleinere Aufträge sollte zumindestens ein Auftragsbestätigungsschreiben vorgelegt werden.

**Darlehens- oder Beteiligungsverträge** sind mit Kapitalgebern abzuschließen. **Bewilligungsbescheide** haben rechtsverbindlichen Charakter als Fördermittelzusagen.

#### **Weitere Vertragsarten**

Weitere mögliche Verträge sind für Sie:

- Gewerbemietverträge
- Arbeitsverträge
- Versicherungsverträge
- Leasingverträge
- Kaufverträge

Weitere Informationen finden Sie im Kapitel Recht unter Vertragsrecht.

## **1.4.2 Anmeldungen**

### **Institutionen**

Verschiedene Behörden und Institutionen sind von der Aufnahme der Geschäftstätigkeit zu unterrichten.

Zuständig sind für

- die Eintragung in das Handelsregister: das **Amtsgericht**
- die Genehmigung eines Gewerbes: das **Gewerbeamt**
- die Mitteilung einer Betriebsnummer: das **Arbeitsamt**
- die Mitteilung der Steuernummer: das **Finanzamt**

### **Anmeldungen**

Außerdem sind die Gründer verpflichtet,

- der **Berufsgenossenschaft** die Selbstständigkeit anzuzeigen,
- bei der **Krankenkasse** die Mitarbeiter anzumelden,
- das Unternehmen in der zuständigen **Berufskammer** anzumelden und
- der **Rentenversicherung** sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter zu melden.

Für einige Gewerbebezüge bestehen besondere Genehmigungspflichten (Auskünfte gibt das Gewerbeamt). Das Gewerbeamt informiert nach Ihrer Anmeldung die anderen Behörden. Nehmen Sie trotzdem selbst telefonisch Kontakt auf. Das vermeidet lange Wege bei Rückfragen.

**Beachten Sie, dass für Ausländer bei der Gewerbeanmeldung teilweise spezielle Regelungen gelten.**

Neben den behördlichen Anmeldungen sind Mitteilungen über die Aufnahme der Geschäftstätigkeit auch an andere Einrichtungen notwendig.

### 1.4.3 Geschäftspapiere

Auf Geschäftspapieren (Lieferscheine, Rechnungen, Briefbögen) müssen neben den üblichen postalischen Adressen auch alle rechtlich notwendigen Angaben erfolgen.

#### *Nichtkaufmann*

Auf den Geschäftsbriefen der nicht im Handelsregister eingetragenen Unternehmen müssen die ausgeschriebenen Vor- und Zunamen der Gewerbetreibenden stehen.

#### *Kaufmann*

Die Geschäftsbriefe der im Handelsregister eingetragenen Unternehmen haben die vollständige Firma zu benennen.

#### *GmbH / GmbH & Co.KG*

Bei einer GmbH und der GmbH & Co. KG sind darüber hinaus der Gesellschaftssitz, das zuständige Registergericht und die Registernummer sowie Familiennamen der Geschäftsführer mit mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen anzugeben.

### 1.4.4 Gewerberaum

#### *Mietvertrag*

Für die Anmietung von Gewerberaum wird in der Regel ein Mietvertrag zwischen Vermieter und Mieter geschlossen. Der Mietvertrag bzw. die verhandelte Miethöhe hat erheblichen Einfluss auf Ihre Fixkosten. Daher sollten Sie den Vertrag vor der Unterzeichnung sorgfältig prüfen lassen.

#### *Mietdauer*

Wichtiger Bestandteil eines Gewerbemietvertrages ist die Mietdauer, d.h. die Frage, ob man einen Vertrag auf unbestimmte Dauer oder für einen befristeten Zeitraum abschließt. Ein befristeter Mietvertrag kann in der Regel bis zum Ende der Laufzeit nicht gekündigt werden. Hier sind auch die jeweils festgelegten bzw. gesetzlichen Kündigungsfristen zu beachten. Ein Mietvertrag über eine Laufzeit von mehr als einem Jahr bedarf zudem der Schriftform für seine Wirksamkeit.

#### *Miethöhe*

Die Miethöhe ist grundsätzlich frei verhandelbar und richtet sich nach den jeweiligen Marktverhältnissen. Sie wird in der Regel ohne Rücksicht auf den Umsatz geschlossen und kann daher auch bei einem Umsatzrückgang nicht geändert werden. Daher sollte man sich das Recht zur Untervermietung vertraglich einräumen lassen.

#### *Zustand der Mieträume*

Der Zustand der Mieträume bei Einzug und Auszug sollte vertraglich bestimmt werden. Durchzuführende Schönheitsreparaturen sollten ebenfalls vertraglich festgelegt werden. Bei der Vertragsdurchführung sollte beachtet werden, dass Mängel umgehend angezeigt und Minderungen sofort geltend gemacht werden, z. B. durch sofortige Minderung oder Zahlungen nur noch unter ausdrücklichem Vorbehalt.

#### *Kündigung*

Soll das Vertragsverhältnis im Wege der außerordentlichen Kündigung beendet werden, so muss ein solcher Schritt umgehend erfolgen, d. h. sobald der für die außerordentliche Kündigung maßgebliche

Grund vorliegt.

## 1.4.5 Personalbeschaffung

Es gibt viele Wege und Möglichkeiten, die richtigen Mitarbeiter zu suchen und zu finden. Sprechen Sie auch in Ihrem Bekannten- und Verwandtenkreis über Ihre Mitarbeitersuche. Begehen Sie aber nie den Fehler, jemanden aus Gefälligkeit einzustellen, von dem Sie nicht rundum überzeugt sind.

### *Gezielte Suche*

Für die gezielte Suche nach Mitarbeitern haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Eigene Stellenanzeige
- Stellengesuche
- Universitäten und Fachhochschulen
- Internet
- Arbeitsamt
- Private Arbeitsvermittlung
- Personalberater
- Zeitpersonalvermittlung

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Personal unter Personalsuche.

## 1.4.6 Personaleinstellung

*Als Unternehmer besitzen Sie in der Rolle des Arbeitgebers eine Reihe besonderer Rechte und Pflichten, die durch arbeits-, betriebsverfassungs- und tarifrechtliche Vorschriften bestimmt werden.*

Diese sind für Sie insbesondere bei der Begründung, bei der Durchführung und bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen zu beachten.

### *Arbeitsvertrag*

Im Arbeitsvertrag sind mindestens folgende Punkte zu regeln:

- Beginn des Arbeitsverhältnisses, Befristung
- Form der Kündigung, Kündigungsfristen
- Tätigkeit
- wöchentliche Arbeitszeit, Überstundenregelungen
- Vergütung
- sonstige Leistungen
- Pflichten des Arbeitnehmers bei Verhinderung, Krankheit
- Urlaub
- Wettbewerbsverbot
- Nebenbeschäftigungserlaubnis

### *Sozial- und Arbeitsschutzrecht*

Zusätzlich von Bedeutung für Sie als Arbeitgeber sind die Bestimmungen des Sozialrechts sowie des Arbeitsschutzrechts. Dies betrifft Meldungen an die Krankenkassen und die Berufsgenossenschaft

sowie die Abführung der Sozialabgaben.

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Personal unter Arbeitsverhältnis.

## 1.4.7 Versicherung

***Ihr unternehmerisches Risiko kann Ihnen niemand abnehmen.***

Sie müssen sich aber gegen Risiken absichern, die sich aus den Folgen von Personen-, Sach- oder Vermögensschäden für Sie und Ihr Unternehmen ergeben können.

### ***Risikoanalyse***

Analysieren Sie die Risiken, denen Sie sich mit Ihrem Unternehmen aussetzen. Risiken können in den unterschiedlichsten Bereichen auftreten. Dazu gehören z.B. der Ausfall von Forderungen, Zinsrisiken, Risiken bei Auslandsgeschäften, Versorgungsrisiken beim Ausfall der Gründer oder Unternehmensgefährdungen durch Sachschäden und Betriebsunterbrechungen.

### ***Unternehmensversicherungen***

Die wichtigsten betrieblichen Versicherungen zur Absicherung von Unternehmensrisiken sind:

- Haftpflichtversicherungen für den Betrieb, ergänzend Produkt-, Umwelt-, KFZ-Haftpflicht
- Betriebsunterbrechungsversicherung
- Rechtsschutzversicherungen.

***Wichtig für Existenzgründer ist es, Versicherungen zunächst über möglichst kurze Laufzeiten abzuschließen und sowohl Unterversicherung als auch Doppelversicherungen zu vermeiden.***

### ***Private Versicherungen***

Die wichtigsten privaten Versicherungen zur Absicherung Ihrer persönlichen Risiken sind:

- Krankenversicherung und Krankentagegeldversicherung
- Unfallversicherung
- Risikolebensversicherung.
- Berufsunfähigkeitsversicherung
- Altersvorsorge über Rentenversicherung, z.B. fondsgebundene Lebensversicherungen.

## 1.5 Aufbau

***"Aller Anfang ist schwer."***

Sie haben Ihr Unternehmen gegründet. Damit wollen Sie sich eine sichere, langfristige und erfolgreiche Existenz aufbauen. Und Sie wollen wachsen.

Die meisten Unternehmen scheitern jedoch in den ersten Jahren nach der Gründung.

***Was ist zu tun, um das zu verhindern?***

### ***Aufgaben zum Aufbau und zur Sicherung***

Wichtige Aufgaben zum Aufbau und zur Sicherung des Unternehmens sind für junge Unternehmer:

1. die Produktentwicklung und der Schutz des Know-hows,
2. der Aufbau einer Fertigung,
3. die Markteinführung des Produkts,
4. die Erfüllung gesetzlicher Pflichten (Buchführung und Steuerzahlung).

### ***Weitere Aktivitäten***

Weitere Beispiele für wichtige Aktivitäten in der Aufbauphase eines Unternehmens sind:

- die Einführung eines Controlling-Systems,
- die Früherkennung und Verhinderung von Krisen,
- das Forderungsmanagement,
- die interne Organisationsgestaltung und Personalentwicklung.

## **1.5.1 Produktentwicklung**

Ziel der Entwicklung ist die Erstellung eines marktreifen Produktes.

Bekanntlich ist Zeit auch Geld. Sie sollten daher Ihre Entwicklungstätigkeiten im Hinblick auf eine termingerechte Markteinführung sorgfältig planen und einen Aktivitätenplan erstellen.

### ***Entwicklungsziele***

Definieren Sie dazu inhaltliche Entwicklungsziele (Meilensteine), die wesentliche Etappen markieren und objektiv messbar sind. Ordnen Sie den Meilensteinen feste Termine zu. Für ein typisches Entwicklungsvorhaben sind drei bis fünf solcher Meilensteine anzusetzen. Überlegen Sie, welches Risiko in den einzelnen Phasen besteht, und versuchen Sie, Ersatzstrategien zu finden.

***Prüfen Sie, ob die Nichterreicherung eines Meilensteines ein Abbruchkriterium sein könnte. Sollte das Vorhaben nicht weiter verfolgt oder zumindest vollständig neu durchdacht werden, wenn er nicht erreicht wird?***

### ***Zeitplanung***

Ausgehend von der Meilensteinplanung ist eine Zeitplanung zu erstellen. Dies kann z.B. mittels einfacher Balkendiagramme erfolgen. Es hat sich bewährt, diesen Plan mit einer Ressourcenplanung zu verbinden. Damit wird sichergestellt, dass benötigte Ressourcen dann zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden.

### ***Moderne Methoden***

Nutzen Sie moderne Entwicklungs- und Konstruktionsmethoden. Darin liegt ein großes Einsparungspotential. Durch den Einsatz von 3D-CAD, Rapid Prototyping oder Virtual Prototyping können Entwicklungszeiten drastisch verkürzt werden.

### ***Weitere Fragestellungen***

Bei der Entwicklung geht es nicht nur um die Technik. Viele weitere Fragestellungen sind von Anfang an zu beachten.

### ***Qualitätsmanagement***

Während der Fertigung müssen Sie dafür sorgen, dass die erforderlichen Qualitätsmerkmale eingehalten werden. In vielen Branchen ist es bereits erforderlich, nicht nur Stichproben durchzuführen, sondern jedes einzelne Produkt zu testen. Ein Qualitätsmanagement ist für viele Firmen daher unerlässlich. Diesbezügliche Überlegungen sollten Sie bereits während der Entwicklung anstellen.

#### *Entsorgung*

Die Entsorgungsproblematik spielt eine immer größere Rolle. Für entsprechende Lösungen werden während der Konstruktion die Weichen gestellt. Das Recycling – die weitere Verwertbarkeit der Materialien und Komponenten nach Ablauf der Nutzung des Produkts – ist zu bedenken.

#### *Standards*

Nutzen Sie weitestgehend Standards. Zum einen sind diese oft vorgeschrieben, d.h. ohne deren Einhaltung können Sie Ihr Produkt nicht vermarkten. Zum anderen müssen Sie dann nicht jedes Mal "das Rad neu erfinden".

Im Zusammenhang damit sind notwendige Zertifizierungen und Zulassungen zu beachten. Prüfen Sie bereits während der Entwicklung, welche Gesetze, Verordnungen, Vorschriften einzuhalten sind. Dadurch wird die Produktsicherheit gewährleistet. Dies ist ein wesentlicher Schritt zur Vermeidung von Problemen, die sich aus der Produkthaftung ergeben können.

#### *Design*

Auch Fragen der Bedienbarkeit und des Design sind umso leichter zu klären, je eher sie beachtet werden. Schließlich möchte jeder Kunde ein leicht zu bedienendes und auch schönes Produkt erwerben.

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Produkte unter Produktentwicklung.

## **1.5.2 Know-how-Schutz**

Nur markt- und konkurrenzfähige Produkte sichern die Existenz eines Unternehmens. Solche Produkte werden Sie aber nur in Ihrem Angebot haben, wenn Sie den einmal erarbeiteten Vorsprung auch halten können. Der Schutz Ihres Know-hows ist deshalb für Ihren Unternehmenserfolg lebensnotwendig.

Es ist sehr schwierig, einen wirkungsvollen Nachahmungsschutz zu einem späten Zeitpunkt der Produktlebensdauer einzuführen. Deshalb sollte der Nachahmungsschutz bereits bei der Auswertung der Produktidee, also lange vor dem Markteintritt, strategisch von Ihnen behandelt werden.

#### ***Schutzmöglichkeiten***

Dazu stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Zu diesen gehören insbesondere:

- Patente
- Gebrauchsmuster
- Topographien
- Geschmacksmuster
- Marken
- Schutz durch das Urheberrechtsgesetz

Mitunter sind die aufgeführten Schutzmöglichkeiten mit formalen Prozessen verbunden. Sie sollten deshalb auch über Alternativen nachdenken. Die Gestaltung des Produkts selbst und die Darstellung des Produkts in der Öffentlichkeit bieten beispielsweise weitere Ansätze zur Sicherung der eigenen Ideen.

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Recht unter Geistiges Eigentum.

### 1.5.3 Fertigung

#### ***Entscheidungen***

Unter Umständen kann der Aufbau einer Fertigung Entscheidungen mit strategischer und unmittelbar hoher finanzieller Tragweite erfordern.

Dazu gehören folgende Dimensionen:

- Fertigungstiefe in der Produktion
- Produktionsstandort
- Produktionsinvestitionen
- Personalaufbau für die Produktion
- Finanzierung von Produktionsmitteln
- Logistik für die Produktion
- Qualitätssicherung
- Kosten der Produktion

#### ***Produktionsplanung***

Die Produktionsplanung umfasst drei Planungsblöcke:

- Die Festlegung des Leistungsprogramms und der Fertigungstiefe
- Die Produktionsdurchführungsplanung
- Die Bereitstellung der zur Fertigung erforderlichen Produktionsfaktoren und Produktionsressourcen

***Bei der Festlegung des Leistungsprogramms muss darauf geachtet werden, dass es flexibel auf die Marktanforderungen angepasst werden kann.***

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Produkte unter Produktion.

### 1.5.4 Markteinführung

***Es gibt keinen einheitlichen Marketingansatz für junge Technologie- und Multimediaunternehmen.***

Vielmehr müssen Sie jene Marketinginstrumente wählen, die für die Markteinführung Ihrer Produkte und Dienstleistungen am besten geeignet sind.

#### ***Pilot- und Referenzanwender***

Wichtig für das Etablieren neuer Leistungen und Produkte ist es, Pilot- und Referenzanwender mit großer Ausstrahlung auf den Markt zu finden.

Im Laufe solcher Referenzanwendungen können Sie vieles über die Probleme und Bedürfnisse potentieller Kunden lernen. Und Sie haben die Möglichkeit, "Kinderkrankheiten" Ihres Produktes zu kurieren.

In der Unternehmenspraxis zeigen sich einige typische Marketingprobleme junger Technologieunternehmen.

### ***Typische Marketingfehler***

Diese Fehler sollten Sie unbedingt vermeiden:

- Überbetonung der Technikorientierung von FuE gegenüber der Marktorientierung
- Überschätzung des Marktpotentials
- unzureichende Marktsegmentierung
- Fehleinschätzung des Kundenverhaltens
- Unterschätzung der Markteinführungsdauer und –kosten
- unzureichende Kenntnisse über die Strategien der Mitbewerber
- zu später Aufbau eines Unternehmensimages
- Auswahl falscher Vertriebspartner
- Fehler bei der Preisbildung

Quelle: Baier, W., Pleschak, F.: Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen, Wiesbaden 1996

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Marketing.

## **1.5.5 Buchführung**

***Buchführung beinhaltet die Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle und die Pflicht zur Darstellung der Lage des Unternehmens. Diese Darstellung erfolgt in der Regel in Form eines Jahresabschlusses.***

Buchführung wird von manchen Unternehmen als ungeliebte Pflicht betrachtet. Aber: Sie benötigen die Buchführung,

- um jederzeit einen Überblick über die Liquiditätslage und Rentabilität Ihres Unternehmens gewinnen zu können,
- um die Erfüllung Ihrer steuerlichen Pflichten nachweisen und steuerliche Vorteile nutzen zu können,
- um anhand von Zeitvergleichen die Entwicklung Ihres Unternehmens einschätzen und planen zu können,
- um Dokumente für die Lösung von Steuer- und Rechtsproblemen zur Verfügung zu haben.

### ***Buchführungsgrundsätze***

***Wichtige Buchführungsgrundsätze sind:***

- Klarheit und Übersichtlichkeit der Darstellung
- vollständige, richtige, zeitgerechte Eintragungen
- Nummerierungen der Vorfälle und Bücher
- keine Löschung von einmal gemachten Angaben
- tägliche Kassenführung
- keine Buchung ohne Beleg!

Je nach kaufmännischem Status Ihres Unternehmens sind Sie zur einfachen oder doppelten Buchführung verpflichtet. Die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (§ 238 HGB) müssen

beachtet werden.

### ***Aufbewahrungspflichten***

Ferner sind bestimmte ***Aufbewahrungspflichten*** zu beachten.

#### ***10 Jahre lang aufbewahren müssen Sie:***

- Handelsbücher
- Inventare
- Jahresabschlussberichte

#### ***6 Jahre lang aufbewahren müssen Sie:***

- die gesamte Geschäftskorrespondenz
- Buchungsbelege

Die Aufbewahrungspflicht beginnt mit dem Ablauf des Kalenderjahres, in dem das betreffende Dokument im Unternehmen erarbeitet wurde oder eingegangen ist.

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Controlling unter Buchführung.

## **1.5.6 Steuern**

***Als Unternehmer, Gesellschafter oder angestellter Geschäftsführer unterliegen Sie bestimmten Steuerpflichten, die Sie kennen sollten.***

***Beachten Sie bitte die gesetzlichen Termine, sonst kann es für Sie unnötig teuer werden.***

### ***Steuerlast minimieren***

Es ist eine legitime unternehmerische Zielsetzung, die Steuerlast für den Unternehmer und das Unternehmen zu minimieren. Daher sollte es in Ihrem eigenen Interesse sein, sich mit diesem – zugegebenermaßen umfangreichen und nicht einfachen – Thema zu befassen.

### ***Einflussfaktoren***

Die Steuerbelastung wird auch durch Faktoren beeinflusst, die Sie z.T. selbst bestimmen können (Wahl der Rechtsform, Bestimmung gewisser Ausgaben als Betriebsausgaben, Gestaltung gewisser Rechtsgeschäfte etc.).

### ***Steuerberater***

Es kann vorteilhaft sein, bereits vor der Gründung einen gründererfahrenen Steuerberater in Anspruch zu nehmen, damit Sie die künftige Steuerbelastung in Ihrer Gründungsstrategie berücksichtigen können. Verschenken Sie kein Geld, und beachten Sie steuerlich relevante Aspekte für Existenzgründer.

### ***Wichtige Steuern***

Folgende Steuern sind für Sie von Bedeutung:

- die Einkommensteuer
- die Körperschaftsteuer
- die Mehrwertsteuer

- die Gewerbesteuer
- die Lohnsteuer

Ausführliche Erläuterungen finden Sie im Kapitel Recht unter Steuerrecht.