

# Kleinstgründungen

von Karl Schmitt

## Inhalt

1	Vorwort .....	1
2	Einleitung .....	2
3	Geschäftsplanung .....	5
4	Werbung .....	25
5	Akquisition und Werbung .....	27
6	Buchführung .....	32
7	Unternehmensbilanz .....	35
8	Darlehen und Abschreibung .....	37
9	Qualität und Kundenzufriedenheit .....	40
10	Kundenzufriedenheit .....	44
11	Informationstechnik .....	46
12	Abrechnungen von Leistungen .....	50
13	Mahnungen .....	50
14	Umsatzsteuer .....	53
15	Marketing .....	57
16	Rechtsformen .....	59
17	Verträge und Rechtsfragen .....	61
18	Schlußwort .....	64
19	Anhang .....	65
20	Fragen .....	66
21	Antworten mit Erläuterungen .....	71

## 1 Vorwort

Hier kurz etwas zu Gründerzentrum und Gründeroffensive e.V.

‚Turbo‘-Lehrgang seit Anfang 2003

Als Einleitung eine kleine Geschichte, die ich jedem Besucher gebe, mit dem Hinweis, dass dies das ‚Credo‘ unseres Gründerzentrums sei:

---

Um selbstständiger Unternehmer zu werden kommt es weniger auf viel Startkapital oder auf eine innovative Erfindung oder ähnliches an. Viel wichtiger ist die richtige Einstellung zum Unternehmertum. Hierfür ein Beispiel aus dem Sommer.

Zwei Imbissbesitzer am Badensee können auf die zunächst verregnete Saison folgendermaßen reagieren:

Bei schlechtem Wetter klagt der eine über die ausgebliebenen Einnahmen und bei dem denn folgendem guten Wetter klagt er über die hohe Arbeitsbelastung und speziell über die Wochenendarbeit.

Der andere Imbissbesitzer reagiert völlig anders: Bei schlechtem Wetter freut er sich über die gewonnene Zeit. Er baut seinen Imbiss mit einer kleinen Terrasse und preisgünstigen Sitzmöbeln aus, kümmert sich um bessere Lieferanten und sucht zuverlässige Hilfskräfte für die Bedienung. Bei gutem Wetter freut er sich noch mehr; sein guter Service und die gute Stimmung am Imbiss werden schnell bekannt. Die Kunden ‚drängeln‘.

Denken Sie darüber nach! Zu welchem von beiden Typen gehören Sie?

---

Das bemerkenswerte an der kleinen Geschichte ist die Feststellung, dass der Zweitgenannte es voraussichtlich schaffen wird und der Erstgenannte nicht – und dies ziemlich unabhängig vom Anfangskapital oder sonstigen äußeren Umständen. Natürlich kann es dem Zweiten auch passieren, dass der örtliche Stadtrat auf einmal auf die Idee kommt, dass am Badensee jetzt lieber schützenswerte Kröten ihren Lebensraum haben sollen und der Badeplatz verschwindet. Aber selbst dann wird es unserem zweiten Kleinunternehmer voraussichtlich gelingen, an einem anderen Standort weiterzumachen und schließlich auch Erfolg zu haben.

Der Zweite könnte auch fortgesetztes Pech haben und dann doch am Ende verlieren – der Erstgenannte hat schon von vornherein verloren!

## 2 Einleitung

### 2.1 Ausgangssituation des Kleinstgründers

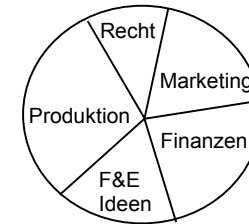


Abb. 1: Aufgabebereiche im Unternehmen

Der Gründer<sup>1</sup> eines Ein-Personen-Unternehmens findet sich naturgemäß in der Situation wieder, dass sämtliche Dinge in seinem Unternehmen von ihm selbst unternommen werden müssen. Es gibt keine Aufgabenteilung, sondern sämtliche in der Abb. 1 dargestellten Aufgabebereiche sind von ihm zu erfüllen und insbesondere auch die entsprechenden fachlichen Entscheidungen zu treffen.

---

<sup>1</sup> Der Autor nutzt hier das altdeutsche „der Gründer“ in seiner geschlechtslos gemeinten Form. Auf das heute politisch korrekte GründerInnen oder gar Bezeichnungen wie „die Gründerperson“ wird verzichtet. Der Autor bittet die werten Leser, ihm dies nachzusehen.

Der Neu-Selbstständige findet sich somit in einer Situation, bei der er mit einer ganzen Reihe von neuen Herausforderungen konfrontiert ist.

Es stellt sich somit nun für ihn die Frage, ob er tatsächlich alle diese neuen Aufgaben erfüllen kann, oder ob er sich Fachleute für einzelne Aufgabengebiete hinzuzieht. Da er schwerlich Spezialist auf allen Fachgebieten sein kann, liegt es nahe, darüber nachzudenken, sich spezielle Leistungen zu Rechtsfragen, Buchhaltung, Marketing, Werbung einzukaufen. Sollte er über Fachleute verfügen, die ihm einzelne Aufgaben abnehmen können, denen er vertraut und dies zu akzeptablen Preisen abrechnen, so ist er gut beraten, wenn er dies tut.

Das Problem ist hierbei, dass die Anbieter derartiger Leistungen häufig zwar ein starkes Interesse an der Höhe ihrer Honorarrechnungen - aber deshalb nicht unbedingt Interesse an dem durch ihre Leistungen gestifteten Nutzen haben. Wenn der Gründer probiert, auch für einfache, z. B. Vertragsgestaltungsfragen einen Rechtsanwalt zu konsultieren, damit er ihm die richtigen und rechtssicheren Formulierungen vorgibt, so wird er im Regelfall erfahren, dass die Ergebnisse hierfür unverbindlich, die Preise aber umso verbindlicher sind. Bei Buchführungs- und Steuerfragen verhält sich die Sache ganz ähnlich. Die Beraterleistungen werden so erbracht, dass der neue Unternehmer in jedem Falle die Verantwortung und nicht selten den Schaden hat, die Preise hingegen sind in der Regel weit jenseits der Preisskala, zu denen der Neu-Selbstständige selbst mit seinen Kunden abrechnen kann.

Der Gründer sollte nicht glauben, er könne sich die Einarbeitung in diese Fachgebiete ersparen und seinen Beratern blind vertrauen. Die Verantwortung für sämtliche Prozesse und Entscheidungen in seinem Unternehmen liegt schließlich bei ihm und er hat auch die Konsequenzen zu tragen. Dies gilt auch für externe Mitarbeiter, bzw. eingekaufte Leistungen.

Der Unternehmensgründer hat somit zur Kenntnis zu nehmen, dass er auf allen Fachgebieten über eine Basiskompetenz verfügen muss, bzw. sich diese erarbeiten muss. Selbst um über die richtigen Dienstleister entscheiden zu können, um diesen Aufträge für Werbung, Vertrieb, Abrechnung, Buchhaltung, Mahnwesen und Vertragsgestaltung zu geben, bedarf es eines kaufmännischen Grundverständnisses zu diesen Gebieten. Dies kann natürlich nicht bedeuten, dass er wochenlange Weiterbildungslehrgänge auf jedem Einzelgebiet oder gar ein Hochschulstudium dieser Gebiete zu absolvieren hat. Es kommt nun darauf an, dass er sehr selektiv die wesentlichen Elemente aus diesen Fachgebieten kennen lernt und diese auch anwenden kann, ohne sich in den einzelnen Fachgebieten zu verirren und schließlich pleite geht, nachdem er die falschen Schwerpunkte auf den unterschiedlichen Gebieten bearbeitet hat.

Der Kleingründer steht vor der Aufgabe, auf unterschiedlichsten Fachgebieten zu improvisieren und hierbei das Wesentliche zu tun und das Unnötige zu lassen. Die Aufgabe besteht darin, "abgespeckte Methoden" zu finden und anzuwenden, um auch im Kleinstunternehmen so et-

Die Entscheidung zur Selbstständigkeit ist die Entscheidung Kaufmann zu werden !

was wie Marketing, Qualitätsmanagement, Rechts- und Vertragsfragen, Vertrieb, Personalwesen usw. zu bearbeiten, ohne in all diesen Fachgebieten zu versinken und unterzugehen.

## 2.2 Der Autor

Dieses Buch gibt einen Einstieg in das Management des Kleinunternehmens. Ich gebe hier einen selektiven Überblick, basierend auf meiner eigenen Erfahrung als selbstständiger Klein-Selbstständiger seit 1994. In dieser Zeit gelang es, einen kleinen Entsorgungsbetrieb aufzubauen und nach 9 Jahren zu verkaufen, ein Gründerzentrum mit einem Businesscenterkonzept ohne Subventionen zu betreiben und regelmäßige Existenzgründerschulungen und Beratungen durchzuführen. In den letzten Jahren habe ich zusätzlich Motorroller aus China importiert und im Einzel- und Großhandel verkauft, sowie die zugehörige Service- Werkstatt eröffnet und entwickelt.

Sämtliche hier beschriebenen Methoden und Schwerpunktsetzungen entstammen meiner persönlichen Erfahrung aus diesen Jahren als Kleinunternehmer. Ich habe hier darauf verzichtet, die x-te Abschrift aus anderen Existenzgründerbüchern und –broschüren durchzuführen. Ich möchte hierbei nicht behaupten, dass diese Unterlagen wertlos seien und empfehle ausdrücklich z. B. die detaillierten und insbesondere auch kostenlosen Unterlagen, die vom Bundeswirtschaftsministerium für Existenzgründer zur Verfügung gestellt werden. In diesem Buch kam es

mir darauf an, meine Sicht als erfahrener Kleinunternehmer herauszuarbeiten und hieraus die verschiedenen Schwerpunkte zu Geschäftsplanung, Buchhaltung, Rechnungs- und Mahnwesen, Vertragsrecht usw. zu setzen. Hierbei werden auch die vorstehend als „abgespeckte Methoden“ entwickelten Arbeitsmittel vorgestellt und beschrieben.

Ein Schwerpunkt wurde auch auf die Planung von Einnahmen im Kleinunternehmen gesetzt. In den marktüblichen Standartwerken wird dieses Thema meistens ausgeklammert, was wohl damit zusammenhängen mag, dass die Autoren selbst keine Erfahrung als Kleinunternehmer haben. Erfolgreiche Praktiker sind hingegen meistens sehr pragmatisch und möchten und können sich nicht theoretisch mit diesem Thema auseinandersetzen.

Seit einigen Jahren erstelle ich regelmäßig sogenannte „fachkundliche Stellungnahmen“ für Arbeitslose, die sich mit einer Kleinstartgründung selbstständig machen wollen. Bei diesen Kurzberatungen bringen die Gründer Ihre Kurzbeschreibung mit und wir erstellen in einer ca. 90 Min. dauernden Kurzberatung den ‚Investitions- und Finanzierungsplan‘ und den Liquiditäts- und Rentabilitätsplan für 3 Jahre. Aus diesem Fundus stelle ich im **Anhang 5** Fälle vor, um die in Abschnitt 3 beschriebene Vorgehensweise zur Unternehmensplanung mit Beispielen zu belegen.

Hierbei soll aber betont werden, dass eine 90 min. Planung natürlich nur ein Grob- Konzept ergeben kann. Wenn ein Fein- Konzept ge-

wünscht wird, mit genauen Details zu Investitionen und zur Finanzierung, sowie zur Einnahmen- und Ausgabenplanung, dann ist hierfür ein erheblich längerer Zeitaufwand anzusetzen.

Auch nach dem Geschäftsstart bleibt es die Aufgabe des Unternehmers, weiterhin ständig auf der Suche nach Informationen zum Wettbewerb und zum Markt zu bleiben. Ein gelegentliches Innehalten, am besten verbunden mit einer Aktualisierung des Geschäftsplanes, in dem die tatsächlich erreichten monatlichen Einnahme- und Ausgabezahlen eingetragen werden, ist sehr nützlich. Hiermit kann festgestellt werden, in welche Richtung sich das Gründungsunternehmen entwickelt hat und ob diese Richtung weiter verfolgt werden soll, oder ob nicht, basierend auf den jüngsten Erfahrungen, eine Kurskorrektur vorgenommen werden soll.

### **3 Geschäftsplanung**

#### **3.1 Von der Geschäftsidee zum Unternehmen**

Ein verbreitetes Verhalten von Leuten, die glauben, dass sie eine Idee haben, mit der sich ein Geschäft machen lässt, folgt aus der Sorge, dass eine derartige Idee von anderen Leuten übernommen werden könnte und diese ihnen dann zuvorkommen. Aus diesem Grunde schweigen sie dann über ihre Idee und spinnen ein Phantasiegebäude mit ständig wachsenden Umsätzen und Gewinnen.

Die angehenden Gründer hatten zu diesem Zeitpunkt noch nicht die Erfahrung gemacht, dass es ein weiter Weg von der Idee bis zur Geschäftsumsetzung ist. Deshalb gibt es im persönlichen Umfeld weit weniger ‚Ideen-Klauer‘ als befürchtet. In den allermeisten Fällen ist zu empfehlen, dass die Gründer sich passende Gesprächspartner suchen, um mit diesen im frühen Stadium über die Idee zu sprechen.

Die Erfahrung zeigt, dass es meistens nur eines Gespräches, oftmals nur eines Zuhörers bedarf, damit die Idee plötzlich in völlig anderem, meistens realistischerem Licht dasteht.

Dies soll nicht heißen, dass eine Gründungsidee schlecht, bzw. unbrauchbar sei, nur weil einige Leute nach etwa fünf Sekunden Bedenkzeit erwidern, das ginge ja nicht, weil das sei ja genau das gleiche wie...usw. Ich für meine Teil habe, wenn ich derartige Gespräche gesucht habe, auch nur ganz bestimmte Leute meines Vertrauens angesprochen, von denen ich wusste, dass die willens und in der Lage waren, länger als fünf Sekunden über meine Idee nachzudenken und die auch mich schätzten und somit Ideen vor mir nicht gleich unter der Kategorie „Müll“ abhandelten.

Sie benötigen eine Person ihres Vertrauens, um mit dieser ihre Geschäftsidee zu reflektieren, damit Sie nicht „im eigenen Saft schmoren“. Gleichwohl bleibt es allein Ihre Entscheidung, eine Idee weiter zu verfolgen, auch wenn Sie in ihrem Umfeld Skepsis erfahren.

Entscheidend für die Qualität ihrer Geschäftsidee ist die Reaktion ihrer potentiellen Kunden. Im Regelfall gilt: Versuchen sie nicht eine Leistung zu verkaufen, die keiner sucht.

Auch wenn Sie eine Geschäftsidee haben, die einen großen Nutzen stiften könnte, so ist es doch problematisch, diese als Kleinunternehmen vermarkten zu wollen, wenn die Kunden ein derartiges Leistungsangebot gar nicht kennen und auch deshalb nicht suchen. Sie brauchen dann einen enormen Aufklärungsaufwand, um mögliche Kunden über die Vorteile ihres Angebotes zu unterrichten und um diese schließlich auch überzeugen zu können. Vermutlich wird ihnen nach einigen Monaten Aufklärungsarbeit die finanzielle Puste ausgehen. Sie haben dann nichts anderes getan, als für ihre Nachfolger das Terrain geebnet. Diese können dann später mit einem derartigen Angebot Umsätze machen, da die dann nicht mehr zu früh sind.

Der Schluss hieraus ist, dass Sie versuchen sollten, Angebote am Markt zu machen, für die es bereits Suchende gibt.

Ihr Marketing im Kleinstunternehmen kann sich dann darauf beschränken, dem Suchenden den Weg zu ihnen zu zeigen.

Versuchen Sie nicht eine Leistung zu verkaufen, die keiner sucht

Zu früh zu sein ist genau so schlimm, wie zu spät zu sein!

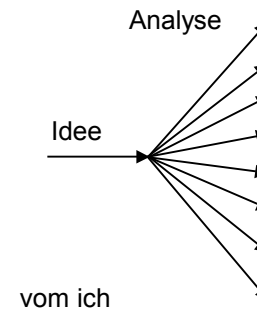


Abb. 2: Analyseteil der Geschäftsplanung

Die Abb. 2: Analyseteil der Geschäftsplanung - zeigt schematisch den Prozess nach der Formulierung der Unternehmensidee. Zunächst kommt der Analyseteil. In diesem werden sämtliche Gesichtspunkte der Unternehmensrealisierung aufgeschlüsselt, um sie einzeln zu betrachten. Die einzelnen Ausführungen hierzu finden sie in Kapitel .... Nun gibt es viele Leute, speziell im akademischen Bereich, aber nicht selten auch im Verwaltungsbereich, die nach Abschluss der Analyse einen dicken Bericht schreiben und sich fertig wähnen.

Nicht so der Unternehmer. Dieser hat jetzt für alle Bereiche: Gestaltung seiner Leistung, Vermarktung, interne Durchführung und Organisation, Bereitstellung der Ressourcen, Rechts- und Vertragsfragen usw. eine ganze Reihe von Entscheidungen zu treffen und diese dann bis in die Einzelheiten zu realisieren. Das ist der in der Abbildung als Synthese bezeichnete Bereich.

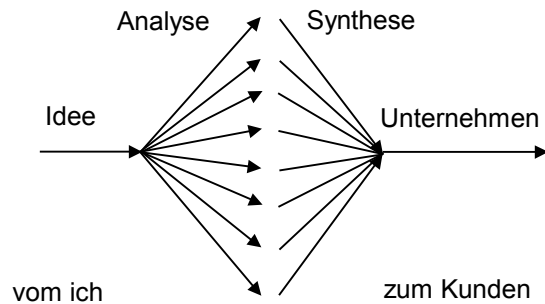


Abb. 3: Prozess der Geschäftsplanung

Dies ist der Prozess, in dem aus der Idee das folgt, was fortan dem Handelnden seinen Namen verleiht. Er unternimmt etwas - er wird zum Unternehmer.

Aus diesem Grunde wurde vorne betont, dass man seine Idee ruhig mit Personen seines Vertrauens besprechen sollte. Nur so kann man anfangs Fehler minimieren oder auch Ideenblasen zerstechen, die einen möglicherweise sonst viel zu lange umtreiben.

Unternehmer, insbesondere wenn sie aus der Branche kommen und mögliche Konkurrenten werden, sind natürlich weitaus weniger zum Gedankenaustausch geeignet. Diese Leute gehören zu der Minderheit in der Bevölkerung, die aus der Idee tatsächlich ein Unternehmen machen könnten. Hinzu kommt, dass Unternehmer ständig auf der Suche nach neuen Geschäftsideen sind.

### 3.2 Stars und question marks

Dies liegt daran, dass Produkte und Dienstleistungen einen Lebenszyklus haben.

In Abb. 4: Produktlebenszyklus - ist dies schematisch dargestellt. In der Wachstumsphase nimmt die Profitabilität von angebotenen Leistungen zu, bis ein Maximalwert erreicht wird. In der Zeit unmittelbar vor dem Maximum sind Billig-Wettbewerber in den Markt eingetreten und/oder die Nachfrage hat sich anderen Angeboten zugewandt, weil das bestehende Angebot schlichtweg veraltet. Nach dem Überschreiten des Maximums in der Abbildung beginnt die Degenerationsphase. Das Unternehmen wird diese Leistung noch eine Zeitlang anbieten, da die Profitabilität immer noch hoch ist. Es wird aber keine Investitionen in diese Leistungen mehr machen, da der Unternehmer weiß, dass in Bälde Schluss sein wird und das Angebot bis dahin durch neue Leistungen ersetzt sein muss.

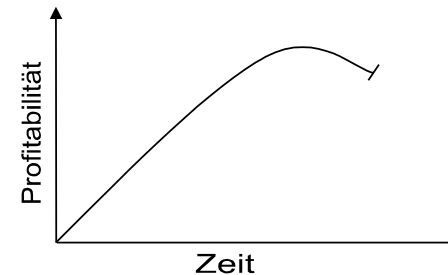


Abb. 4: Produktlebenszyklus

Aus diesem Grunde ist ein Unternehmer stets auf der Suche nach neuen Ideen. In der Abbildung sind vier mögliche Angebotsgruppen dargestellt in einem Portfolio, in welchem qualitativ das Marktwachstum über dem möglichen Marktanteil, der mit diesem Angebot erzielt werden kann, aufgetragen ist. In den jeweiligen Quadranten des Portfolios sind die im Marketing hierfür üblichen Stichwörter eingetragen:

Die unattraktiven „armen Hunde“ (poor dogs) und die „Geldkühe“ (Cash Cows), das sind die Produkte jenseits des Maximums in Abb. 4, von denen das Unternehmen heute lebt; in die aber keine Zukunftshoffnungen gesetzt werden und somit auch keine Investitionen getätigt werden.

Investiert wird am liebsten in die dargestellten „Stars“, also Produkte und Leistungen mit hohem Potential für Wirtschaftlichkeit und Marktwachstum.

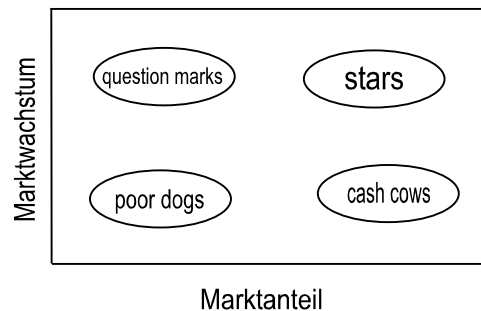


Abb. 5: Portfolio zu den zukünftigen Produkten und Leistungen

Es ist bekannt, dass die von Großunternehmen angebotenen Leistungen in der jeweils vorliegenden Form kaum älter als 3 bis 5 Jahre sein können. Dies gilt dann auch für Kleinunternehmen umso mehr. Das Unternehmen lebt von seinen Stars von gestern, die es zu Cash Cows entwickelt hat und die sich dem Ende ihres Lebenszyklus zuneigen. Aus diesem Grunde muss er bereits die Stars von heute entwickeln, damit diese die Cash Cows von morgen werden.

Da es nicht immer leicht ist, Stars zu finden oder das Erzielen eines hohen Marktanteils für kleine und Kleinstunternehmen kaum realistisch ist, bleibt noch die vierte in Abb. 5 dargestellte Gruppe, die Fragezeichen (Question marks), dies sind Leistungen mit hohem Potenzial für Marktwachstum, aber wenig Marktanteil. Sie sind der Gruppe der Nischenprodukte zuzuordnen. Oftmals ist es für kleinere Unternehmen sehr sinnvoll, sich auf derartige Nischen zu konzentrieren, um allein mit einer speziellen Art von Leistungsausprägung am hohen Marktwachstum teilzunehmen. Wenn es idealerweise mit dieser Leistung eine Zeit lang konkurrenzlos sein kann, dann handelt es sich bereits um ‚Stars‘.

Bei genauerem Hinsehen und Reflektion dieses Themas wird erkennbar, dass die Question marks der Quadrant des Portfolios in Abb. 5 ist, der für die meisten Gründer wohl der zutreffendere ist. Die Entwicklung von Stars bleibt nur wenigen Gründerunternehmungen vorbehalten. Dies sind meistens technologieorientierte Unternehmensgründungen, die dann auch oftmals über sehr spezielles KnowHow und /oder gar über Patente



verfügen, die Voraussetzungen sind, um Angebote mit dem Potenzial hoher Wirtschaftlichkeit und hohem Marktanteil zu entwickeln.

Das Großteil der Gründer muss mit der Entwicklung der Fragezeichen vorlieb nehmen. Sie wissen, dass sie kaum jemals eine Marktbeherrschung erreichen können. In einem Bereich mit hohem Marktwachstum lässt sich dann am ehesten Wirtschaftlichkeit erreichen; d.h. Kostendeckung und auch eine Lebensgrundlage für den Gründer.

Um aus den Fragezeichen vielversprechende, eine Existenzgrundlage bietende Leistungen zu entwickeln, muss der Gründer, wenn schon keine Patente oder einzigartiges Know How vorhanden sind, alles in die Waagschale schmeißen, was er in seinem bisherigen Leben an speziellen Kenntnissen und Fertigkeiten erworben hat.

### 3.3 Erfahrung und Know How

Die Abb. 6 zeigt stark schematisiert die Situation eines durchschnittlichen Gründers.

Der Gründer hat mit zunehmendem Lebensalter einen längeren Lebensweg hinter sich und in dieser Zeit eine Reihe unterschiedlichster Erfahrungen und Kenntnisse erworben. Das Ende des langen Pfeils zeigt seine heutige Situation. Es kann in seiner Situation jetzt nicht richtig sein, sich ein Selbstständigkeitsziel zu suchen, welches am Endpunkt eines Pfeiles läge, der in die entgegengesetzte Richtung zeigt. In diesem Falle hätte der Gründer den doppelten Weg zurück zu legen, wie jener, der aus dem Ausgangspunkt des Pfei-

les startet (wie ein Neugeborener). Die Abbildung möchte deutlich machen, dass bei einem derartigen „Neubeginn“ die Erfahrungen und Kenntnisse des bisherigen Lebensweges kein Vorteil wären, sondern, im Gegenteil, eine Last, von der man sich nur mit Mühe befreien müsste.

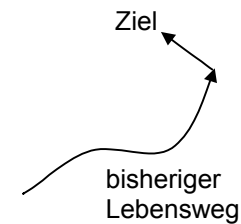


Abb. 6: Lebensweg des Gründers und Gründungsziel

Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass der Gründer die eigenen Erfahrungen und Kenntnisse rekapituliert und sich ein Ziel sucht, bei dem diese möglichst gut wieder eingesetzt werden können. Ein realistisches Ziel, wie in Abb. 6 dargestellt, wäre angemessen. Der Gründer hätte in der Abbildung zwar einen „Haken zu schlagen“ aber er landet jedenfalls nicht auf der gegenteiligen Seite seines bisherigen Lebensweges (Was ihm auch nicht mehr gelingen würde).

Dieses Bild und der daraus gezogene Schluss ist natürlich umso wichtiger, je älter der Gründer ist.

### 3.4 Der Weg zum Kunden

8.4.2007

Der Kern der Gründungsplanung ist die Beantwortung der Frage, ob und warum jemand beim Gründer kaufen sollte. Es macht wenig Sinn, eine detaillierte Beschreibung der Realisierung des Vorhabens zu entwickeln, wenn die Richtung noch nicht fest steht.

Die Richtung kann nichts anderes sein, als der Weg zum Kunden. Das **Marketing** beschreibt sämtliche Aspekte dieses Weges. Somit ist Marketing eine frühe Aufgabe der Unternehmensplanung. Dies widerspricht einer verbreiteten Auffassung, ein Unternehmen würde realisiert, indem ein Produkt oder eine Leistung geplant wird, die Mittel hierfür bereitgestellt werden und danach eine Werbekampagne gemacht wird um die Leistungen am Markt zu verkaufen. Passend ist hingegen ein Kreislauf, in dem, ausgehend von den Voraussetzungen die der Gründer mitbringt, ein Leistungsangebot am Markt getestet wird, mit den ersten Marktreaktionen dann Verbesserungen und Anpassungen vorgenommen werden, um schließlich, mit einer mit dem Kunden entwickelten Leistung, einen größeren Kundenkreis ansprechen zu können.

Der in Abb. 3: Prozess der Geschäftsplanung - gezeigte Planungsprozess bündelt sich am Ende in sehr konkreten Handlungsanweisungen zur

Realisierung des Unternehmens. Hierzu ist es wichtig, im Analyseprozess möglichst viele Details und Aspekte, der in der Abb. 1 gezeigten unterschiedlichen Aufgabengebiete im Unternehmen zu betrachten. Im Synthesebereich der Abb. 3 sind die verschiedenen möglichen Tätigkeiten und Ansatzpunkte abzuwägen, um dann konkrete Entscheidungen zu fällen, was denn im zu realisierenden Kleinunternehmen tatsächlich umgesetzt werden soll.

Der Geschäftsplan darf somit keineswegs nur allgemeine Betrachtungen zur Produktidee, zur Person des Gründers, zur Marktentwicklung usw. enthalten. Als Ergebnis der Planung muss u. a. ein **Marketing- und Werbeplan** vorliegen, in dem sehr konkret genannt wird, welche Ziele erreicht werden sollen. Das **wichtigste Ziel** ist wohl die Umsatzentwicklung, speziell in der Startphase, d. h. im ersten Jahr. Hierzu muss aber auch gesagt werden, wie die Ziele erreicht werden sollen.

Das Ergebnis der Planung ist unter anderem ein konkreter **Werbeplan**, bei dem genannt wird, welche Werbemittel wann eingesetzt werden sollen. In einem **Arbeits- und Zeitplan** werden die Zwischenziele der nächsten Monate deutlich benannt. Es werden **Termine** genannt,

1. wann eine erste Broschüre fertig werden soll,
2. bis wann hierzu genug Reaktionen eingeholt wurden, um dann

3. von einer verbesserten Version dieser Broschüre eine größere Stückzahl drucken zu lassen und
4. wie und wann diese Broschüre dann an die Zielgruppe der Werbung verteilt werden soll.
5. Darüber hinaus enthält der Zeitplan auch Termine für telefonisches Nachfassen bei der Werbeaktion und zur
6. Vereinbarung von Präsentationsterminen bei den Interessenten.

Ein verbreiteter Fehler besteht darin, in einer frühen Phase der Geschäftsplanung eine Imagebroschüre zusammenzustellen, mithilfe von Profis was eine ansprechende farbliche Gestaltung zu realisieren und von dieser Broschüre dann zum Beispiel 2000 Stück drucken zu lassen. Eine derartige Broschüre, bei Kleinstunternehmen ist die meistens ein Faltblatt mit Vor- und Rückseite bedruckt, sollte in der tat in einem frühen Planungsstadium zusammengestellt werden. Derartige Broschüren haben aber nach meiner Erfahrung fast Ausnahmslos die Kernbotschaft „Guck mal, was ich alles kann“. Hierin stellt der Gründer für andere, aber vor allen Dingen für sich zusammen, was er alles anbieten kann oder meint anbieten zu können. Eine derartige Zusammenstellung ist im frühen Planungsstadium durchaus sinnvoll, damit der Gründer die Grundlage für seine weitere Planung findet, speziell auch im Sinne von Abb. 5. Überhaupt nicht sinnvoll ist es indes, die Broschüre für viel Geld gestalten zu lassen und dann hiermit „auf Kundenfang“ gehen zu wollen. Dies wird nicht erfolgreich sein, da eine derartige Vorgehensweise gleich gegen

zwei wichtige Grundregeln (zu finden bei Levinson, Guerilla Marketing) verstößt:

1. Bieten sie eine Leistung am Markt so an, dass diejenigen, die so etwas suchen, ihr Angebot dann auch finden können.
2. Denken Sie daran, daß es viel sicherer ist etwas anzubieten, nach dem viele potentielle Kunden bereits suchen. Es gibt zwar schöne Erfolgsgeschichten von Gründern, die mit einer völlig neuen Leistung einen neuen Bedarf geweckt hatten. Die späteren Kunden wussten gar nichts von ihrem Bedarf, da er erst entstand, nachdem die neue Erfindung bekannt wurde. Diese Gründer wurden dann reich, da sie anfangs konkurrenzlos diesen neuen Bedarf erfüllen konnten. Es gibt aber auch zahllose nichtgeschriebene Geschichten von Misserfolgen bei dieser Vorgehensweise. Ein Kleinstgründer, der einfach nur sein Auskommen erwirtschaften möchte, sollte sich dreimal überlegen diesen riskanten Weg zu gehen.
3. Die Kunden interessieren sich nur für ihre eigenen Sorgen und nicht für Ihre Sorgen. Ein „guck mal, was ich alles kann“ Werbeblatt hat mehr den Charakter eines Hilferufs und wird vom Kunden auch so interpretiert und nicht weiter beachtet. Eine angebotene Problemlösung zum richtigen Zeitpunkt kann jedoch zum Auftrag führen.

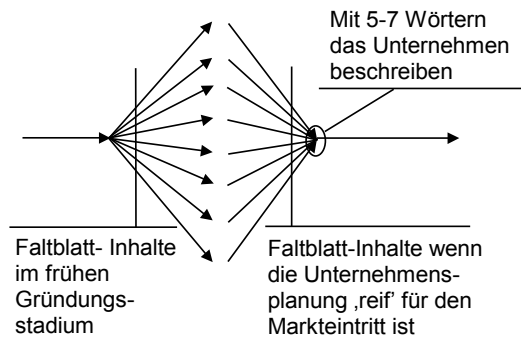


Abb. 7: Reduktion der Unternehmensbeschreibung

Eine im Werbeblatt konzentrierte Darstellung der Ausgangssituation des Gründers ist im Planungsprozess sicher sinnvoll. Zur Kundengewinnung trägt dies jedoch nichts bei - aus den oben genannten Gründen.

Erst nach Ablauf des Planungsprozesses konzentriert der Gründer – dann, wenn er mit seinem Leistungsangebot „beim Kunden angekommen ist“ - sein Angebot in einer Broschüre derart, dass sie die für den potentiellen Kunden interessanten Informationen enthält. Erst zu diesem Zeitpunkt ist die Unternehmensplanung „reif“ für den Markteintritt.

Für eine Platzierung am Markt ist es am Ende auch sinnvoll, wenn das Leistungsangebot in äußerster konzentrierter Darstellung mit 5 bis 7 Wörtern beschrieben werden kann. Unternehmensbezeichnungen wie „Computerschule für Anfänger“ oder „Gaststätte Einhorn – deutsche

Küche“ enthalten die konzentrierte Information für potentielle Kunden, welche Art von Leistungen angeboten wird. Sie erleichtern dem Kunden ihre Wahl zu treffen und legen somit die Hürde für die Erstkontakt des Kunden niedrigstmöglich an.

### 3.5 Umsätze planen

#### 3.5.1 Ausgaben und Einnahmen planen

In den Vorlagenblättern zur Geschäftsplanung sind üblicherweise bei den monatlichen Ausgaben immer viele Zeilen vorgesehen, für Positionen wie Miete, Bürokosten, Telefonkosten, Fahrtkosten, usw. Nicht selten steht dann oben bei den Einnahmen nur eine Zeile, in der die monatlichen Einnahmen eingetragen werden können. Viele interpretieren derartige Vorlagen so, dass es gilt, intensiv und ausführlich über die einzelnen Ausgabepositionen zu diskutieren. Diese lassen sich ja auch tatsächlich exakt planen. Bei Vorliegen eines Mietvertrages lassen sich dort die genauen Mietkosten, die genauen zu erwartenden Mietnebenkosten und auch Kosten wie Versicherungskosten pro Monat auf zwei Stellen hinter dem Komma genau eintragen.

Bei den Einnahmen wird dann oftmals sehr großzügig, z. B. 3000 € monatlich, eingetragen, ohne dass deren Herkunft genauer beleuchtet wird.

Tatsächlich gibt es aber in der Praxis reihenweise misslungene Gründungen, die so lange den Plan erfüllt hatten, wie keine Einnahmen geplant

Wie plant man denn Einnahmen?

waren. Mit zunehmend steigenden Planzahlen der Einnahmen gab es dann eine zunehmende Planabweichung, womit der Gründer zunehmend mehr pleite wurde.

Hieraus folgt der unmissverständliche und deshalb auch eindringliche Satz: „Ausgaben planen kann jeder Depp!“

Netter Satz, aber daraus folgt dann auch die Frage: „Wie plant man denn Einnahmen?“

Zunächst einmal muss festgestellt werden, dass es tatsächlich hellseherischer Fähigkeiten bedarf, um das Kunststück einer exakten Umsatzplanung zu vollbringen. Die Wahrscheinlichkeit, die zukünftigen Umsätze möglichst genau planen zu können, steigt mit den Marktkenntnissen und der Branchenerfahrung des Planers. Wenn der Gründer in einen neuen Markt einsteigt, hat er sich somit so genau wie möglich zu informieren. Beispiele hierzu sind:

für Einzelhandel:

- Es sind möglichst viele Wettbewerber zu besuchen, um dort
- die Verkaufspreise zu studieren,
- Art und Unterschiede der Präsentation der Angebote und
- zu verschiedenen Tageszeiten in kurzen Beobachtungszeiten die Höhe der Umsätze stichprobenartig festzustellen.

Es sollte auch der Kontakt zu den Vertretern des zuständigen Einzelhandelsverbandes gesucht

werden, um von diesem Brancheninformationen zu erhalten.

bei Beratern und Dienstleistern:

- Es ist sind schriftliche Angebote zu charakteristischen Leistungspaketen anzufragen. Hierfür sind möglicherweise dann auch Gesprächstermine zu vereinbaren, um derartige Angebote zu erhalten (natürlich als Kunde auftreten).
- Informationsquellen sind auch das Internet und Branchenverbände.

### 3.5.2 Variable Kosten

Als nächstes sind die zum Umsatz direkt zugehörigen variablen Kosten zu bestimmen. Dies sind die Kosten, die nur dann auftreten, wenn auch tatsächlich Einnahmen hiermit erzielt werden können. Sie sind zu unterscheiden von den festen Kosten, die unabhängig von der Höhe der Verkaufserlöse vom Unternehmen zu tragen sind.

Die variablen Kosten im Einzelhandel folgen hauptsächlich aus den zu tätigen Einkäufen. Hierfür sind mögliche Lieferanten sorgfältig zu untersuchen und die Einkaufspreise insbesondere bei verschiedenen Bestellmengen festzustellen. Viele Handelsunternehmen arbeiten in der Gründungszeit mit sehr schlechten Erträgen, da anfangs geringe oder keine Rabatte von den Lieferanten erhalten werden können. Mit größeren Abnahmemengen steigen diese Rabatte und damit auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Auch die scheinbar kleinen Positionen bei den variablen Kosten dürfen nicht vernachlässigt werden. Oftmals sind die nach Abzug aller Kosten übrigbleibenden Gewinnmargen so klein, dass das Vergessen von Versandkosten oder Skontoabzug dazu führen kann, dass der Gewinn Null wird.

Bei Dienstleistungen gehören die Aufwendungen der Anfahrt zu den Kunden zu den variablen Kosten. Sie dürfen bei Wirtschaftlichkeitsrechnungen nicht vernachlässigt werden, aber andererseits ist es fragwürdig bzw. in der Wettbewerbssituation oftmals nicht durchsetzbar, diese den Kunden in Rechnung zu stellen. Eine derartige Abrechnung von Anfahrtswegen würde auch unmittelbar zu der Konsequenz führen, dass weiter entfernte Kunden auf Grund der hohen Fahrtkosten dann als Kunde verloren gehen. Gerade der Gründer sollte sich 3 mal überlegen, ob er sich dies leisten kann. Später, wenn ‚die Kunden Schlange stehen‘, dann kann er es sich vielleicht irgendwann einmal leisten, auf weiter entfernte Kunden zu verzichten oder diese für die Anfahrt zahlen zu lassen.

### 3.5.3 Startphase planen

Nachdem diese Rahmenbedingungen festgelegt bzw. untersucht wurden, kommt nun der schwierigste Teil.

Welche Umsatzbeträge kann ich in den ersten Monaten realistisch einplanen?

Die kritischste Zeit ist, was niemanden erstaunen wird, die Startphase. In dieser Zeit fällt die Ent-

scheidung, ob eine tragfähige Unternehmensgründung möglich ist. Bei Betrieb eines Ladenlokals mit Einzelhandel oder Gaststätte muss großer Wert darauf gelegt werden, dass der Laden nicht mit einem Fehlstart öffnet. Die Eröffnung sollte mit einem besonderen „Event“ gekoppelt sein, für das mit Flugblättern, Serienbrief- Aktionen und möglicherweise auch einem positiven Artikel in einer lokalen Werbezeitung geworben wird. Ein derartiger Artikel lässt sich meistens erreichen, wenn gleichzeitig auch eine Werbeanzeige geschaltet wird. Zur Vermeidung eines Fehlstarts gehört auch die professionelle und fertige Innenausstattung, sowie ebenso professionelles Verkaufspersonal vom ersten Tag an.

Hierbei muss berücksichtigt werden, dass es sehr schwer ist einen guten Ruf aufzubauen, jedoch sehr leicht ist, sich einen schlechten Ruf zu erwerben. Wenn es anfangs nicht klappt, bleiben die Kunden weg und der Betreiber erhält somit kaum mehr eine Chance durch gehobenen Service seinen Ruf zu verbessern.

Auf Grund dieser Notwendigkeit des schnellen Markterfolges für den Betrieb eines Ladenlokals ist eine Umsatzplanung angemessen, bei der schon im ersten Monat ein deutlicher Anteil des angestrebten durchschnittlichen Endumsatzes eingesetzt wird. Bei Geschäften mit hohem Beratungsanteil, die sich eine Stammkundschaft aufbauen müssen und dann gut davon leben können, ist der Wert in den ersten Monaten eher niedrig z. B. mit 20 % des Endwertes anzusetzen. Bei Geschäften, in denen die mittlere Lebensdauer

des Ladenlokals in der angebotenen Form eher kurz ist, z. B. Szenerestaurants oder Tiefpreis/Sonderangebot-Läden kann im ersten Monat schon ein hoher Anteil des Endwertes, wie 60-80 % eingeplant werden.

Als nächstes ist darüber zu diskutieren, welcher Endwert für die Umsatzplanung sinnvoller Weise einzusetzen ist. Zunächst einmal muss festgestellt werden, dass die geplanten Umsätze natürlich nicht hellseherisch vorhergesagt werden können. Es ist aber möglich, die Planung derartig auszuführen, dass sie schlüssig ist. Für die Schlüssigkeit sind folgende Bedingungen zu erfüllen:

Die Preise sind am Wettbewerb zu orientieren. Da der Gründer neu in den Markt eintritt und sein Angebot meistens nicht so innovativ ist, dass die Kunden allein deshalb zu ihm kommen, ist zu empfehlen, dass er mit Preisvorteilen gegen die Wettbewerber antritt.

Zur Umsatzplanung im Dienstleistungsbereich bedienen wir uns der in Abbildung beigefügten Vertriebsliste. In dieser sind die laufenden Vertriebsprojekte aufgeführt. Der Unternehmer macht hiermit die zum Zeitpunkt der Erstellung der Liste bestmögliche Schätzung für die zukünftigen Umsätze. Hierfür trägt als Projektname den Kundenname ein; eventuell ein Stichwort zu der angebotenen Leistung. Rechts daneben dann den erwarteten Wert des möglichen Auftrages. In der nächsten Spalte sollte dann der Zeitraum der Bearbeitung eingetragen werden. Dann kommt die Spalte in der die Wahrscheinlichkeit eingetragen

wird mit der aus Sicht des Unternehmers die Realisierung des Vertriebsprojektes aus heutiger Sicht einzuschätzen ist.

Diese Wahrscheinlichkeit ist ein erklärungsbedürftiger Wert. Der Vertriebsverantwortliche (und das ist im 1 Personen- Unternehmen natürlich auch wieder der Gründer) wird hier eine Wahrscheinlichkeit eintragen, wie er sie zum Zeitpunkt der Planung erwartet. Zum Verständnis dieses Wahrscheinlichkeitswertes das folgende Beispiel in Abb. 8.

Projektname	Auftragswert €	Zeitraum	Wahrscheinlichkeit	Umsatzbudget €
Meier	1000	0606-0906	33%	333
Müller	1000	0706-0806	33%	333
Weber	1000	1006-1206	33%	333
Nach Werbeaktion	anfangs 400 /Monat	0906-		400 /Monat
<b>Budget</b>				<b>1000</b>

Abb. 8: Vertriebsliste

Wenn er 3 konkrete Projekte in der Akquise hat, schon Kundengespräche geführt hat und nun zum jetzigen Zeitpunkt erwartet das mindestens

eines der Projekte zu einem konkreten Auftrag wird, und wenn diese Projekte etwa gleichrangig in ihrer Realisierungschance sind, dann wird er als Wahrscheinlichkeit jeweils 33 % eintragen. In der letzten Spalte kommt dann als Produkt von Wert mal Wahrscheinlichkeit der Budget-Wert, den der Vertriebsleiter dann tatsächlich in seine Einnahmeplanung eintragen wird. Die Logik zeigt sich hier wieder im Ergebnis: 3 Vertriebsprojekte a 1000 €, jeweils mal 33 % gibt dann in der Liste 3 mal 333 € Eintrag gleich Summe 1000 €, das heißt, er plant, wie schon gesagt, daß mindestens eines der Projekte nach der Bearbeitung zu einer konkreten Einnahme führen wird.

Es ist gut, wenn zum Zeitpunkt des Unternehmensstarts schon vorbereitende Vertriebsbemühungen gelaufen sind und der Gründer dann bereits anfangen kann an Hand von konkreten Projekten Umsätze zu planen. Es hat sich gezeigt, das Businesspläne für Bankdarlehen bessere Erfolgchancen hatte, wenn bereits konkrete Vertriebsprojekte mit Kundennamen genannt werden konnten. Hierzu kann es auch sinnvoll sein, dem Geschäftsplan auch noch Kopien des Schriftverkehrs hinzu zu fügen in der der mögliche Kunde sein Interesse schriftlich ausdrückt oder natürlich noch besser, einen konkreten Auftrag avisiert.

Das Wesen der Vertriebsliste besteht darin, dass der Unternehmer hiermit eine bestmögliche Schätzung für die erwarteten Umsätze macht. Hiermit werden Budgets für die zukünftigen Umsätze eingerichtet. In einem größeren Unter-

nehmen hat der Vertriebsleiter dieses Vertriebsbudget zu verantworten. Er meldet diese zu erwartenden Umsätze an die Unternehmensleitung und sie sind die Grundlage für die Personalplanungen und die Investitionsplanung, mit der das Unternehmen die Kapazitäten zur Bearbeitung der Aufträge bereitstellt. Ein Vertriebsleiter, der seine eigenen Budgetziele nicht erreicht, kann sehr leicht seinen Managervertrag verlieren. Auch wenn seine Schätzungen viel zu niedrig waren, wackelt sein Posten, da die Firma sich dann nicht auf das mögliche Wachstum einstellen konnte und hierdurch möglicherweise viel Geld verliert. Im Kleinstunternehmen ist der Gründer Vertriebsleiter, Produktionsleiter, Personalchef und Finanzchef usw. alles in einer Person. Auch bei ihm gilt, dass seine Existenz von einer möglichst treffgenauen Umsatzprognose abhängt. Hierfür ist es natürlich hilfreich, wenn er sich als Brancheninsider selbstständig macht und vielleicht auch aus seiner nichtselbstständigen Tätigkeit Kenntnisse und Erfahrungen hat, die ihm eine genaue Markteinschätzung erlauben. Wenn er dies nicht hat, dann ist es umso wichtiger, das er alle Informationsquellen ausnutzt, die ihm zur Verfügung stehen. Dies können Branchenbriefe sein, wie sie von den Banken herausgegeben werden. Er sollte als Dienstleister auf jeden Fall genau den Wettbewerb studieren und dort auch als möglicher Kunde Angebote einholen (oder von anderen Personen einholen lassen) um hiermit einen möglichst genauen Eindruck über die aktuelle Situation in seinem Markt zu bekommen.



Mit diesen Kenntnissen wird der Gründer nun seine ihm bestmögliche Schätzung für die erwarteten Umsätze in zukünftigen Monaten machen. In die Vertriebsliste können auch sehr vage, nicht auf konkreten Kundenkontakten beruhende, Umsatzerwartungen eingetragen werden. So ist es eine durchaus schlüssige Planung, wenn der Gründer zunächst festlegt, z.B.:

### 3.5.4 Arbeits- und Zeitplanung

Bis Ende Mai	Fertigstellung des Entwurfs der Broschüre
Bis Mitte Juni	Telefonakquise bei infrage kommenden Kunden und einige Direktkontakte bei diesen
Bis Ende Juni	Fertigstellung der weiterentwickelten Broschüre und Druckauftrag für 2000 Stück an Druckerei
Anfang Juli	Zusammenstellung einer Klientenliste für Werbeaktion mit Adressen aus Gelben Seiten, Adress-CD's, eventuell auch von Adressverlagen
	Entwurf eines Serienbriefes und Versendung von 1500 Werbebriefen
Anfang August bis Mitte August	nachtelefonieren zum Serienbrief, Kontaktvereinbarungen, Vorortpräsentationen
Ab Ende August	erste Aufträge Auswertung

Abb. 9: Arbeits- und Zeitplan

Mit einer derartigen gut vorbereiteten und dann auch tatsächlich durchgeführten und den Zeitplan eingehaltenen Werbeaktion ist es zulässig, aus dieser hervorgegangene Aufträge in die Vertriebsliste einzuplanen.

So könnte ein fertiger Umsatzplan am Ende enthalten: In den ersten Monaten einige konkrete Projekte, wobei der in Abbildung in der Sparte Vertriebsbudget eingetragene Wert für den Monat eingetragen wird, in dem die Einnahme aus diesem Vertriebsprojekt erwartet wird. Parallel zu diesen aktuellen Projekten wird der oben stehende Arbeits- und Zeitplan beigelegt, um dann nach vollzogener Werbung einen ab dem ersten Monat nach der Werbung ansteigenden Umsatz einzutragen. Bei einer Ich AG Grobplanung, wie sie üblicherweise für fachkundliche Stellungnahmen für das Überbrückungsgeld oder den Ich- AG Zuschuss von der Bundesagentur für Arbeit eingesetzt wird, wäre eine derartige einfache Planung durchaus ausreichend.

Ab August ist im obigen Beispiel dann ein für realistisch gehaltener Wert einzusetzen, z. B. wenn vorher die Einzelmonatsumsätze 1000 € waren, mit einem Wert von 600 € zu beginnen, um diesen dann mit einer monatlichen Steigerung auf einen Endwert ansteigen zu lassen, der den Ressourcen des Einpersonnenunternehmens entspricht.

Wie in ... schon ausgeführt, ist im 1- Personenunternehmen eine vollständige Auslastung gegeben, wenn etwa 100 Auftragsstunden pro Monat bearbeitet werden. Dieses, weil der Monat mit

170 Stunden auch noch viele andere Aufgaben bereit hält, wie Akquise, Verwaltung und Buchführung, Erstellung der Werbung usw. Bei den meisten Kleinstunternehmensgründungen ist es angemessen, diesen Zeitraum bis zur vollen Auslastung auf die ersten 12 Monate zu schätzen. Das bei natürlichen Wachstumsprozessen am häufigsten anzutreffende Wachstum ist exponentiell, d. h. mit konstanten relativen Änderungen zwischen den Zeiträumen. Das im vorliegenden Beispiel einzusetzende Wachstum würde mit etwa 15% monatlich innerhalb eines Jahres etwa bei dem o. g. 100 Stunden maximale Auftragsarbeit enden. Danach reicht es, von einem konstanten Monatsumsatz für die Zukunft auszugehen. Eine Ich- AG Gründung benötigt keine weiteren Spekulationen über die zukünftige Entwicklung der Firma. Dieses ist natürlich ganz anders, wenn größere Investitionen und Finanzierungen eingesetzt werden und das Unternehmen für den Kapitaldienst ein deutliches Wachstum, meistens auch mit Personaleinstellungen einplanen muss.

### 3.6 Ausgabenplanung

#### 3.6.1 Wareneinkauf

Es ist zu unterscheiden zwischen den variablen Kosten und den Festkosten. Die variablen Kosten sind im Regelfall als ein Bruchteil des Umsatzes anzusetzen. Bei Handelsgeschäften ist mit der Formel

$\text{Monatlicher Wareneinkauf} = \frac{\text{Monatsumsatz}}{\text{Verhältnis Einkaufspreis zu Verkaufspreis}}$
--

der Aufwand für den monatlichen Wareneinkauf einzusetzen.

#### 3.6.2 Personalkosten

Die monatlichen Ausgaben für Personal können ebenfalls einen variablen Anteil enthalten. Wenn Dienstleistungen zum Geschäft gehören, ist festzustellen, wie viele Arbeitsstunden für den geplanten Umsatz erforderlich sind.

Im Unterschied zum Handelsgeschäft tritt hier im Regelfall noch ein besonderes Problem auf. Bei dem Dienstleistungsgeschäft jedweder Art liegt die in der Abbildung kkkkk dargestellte Situation vor. Dort ist der Umsatz über der Zeit aufgetragen. Hier wird davon ausgegangen, dass die Umsatzstunde mit einem festen Stundensatz abgerechnet werden kann, dass es also pro Umsatz – Euro einer feste Minutenzahl Arbeit bedarf. Demzufolge können auf der senkrechten Achse der Abbildung auch Arbeitsstunden eingetragen werden. An der senkrechten Achse ist die Zahl 150 eingetragen. Dies bedeutet, der Gründer hat als Ressource für die zu erbringende Leistung etwa maximal 150 Stunden zur Verfügung.

Hierzu muss die Frage beantwortet werden:“  
Wie viele Arbeitsstunden hat der Monat?“

Bei 52 Wochen und 12 Monaten gilt
-----------------------------------

52 Wochen / 12 Monate = 4,33 Wochen/Monat.

Bei 40 Arbeitsstunden pro Woche folgen 172 Arbeitsstunden pro Monat.

Der Gründer hat aber noch andere Pflichten im Unternehmen, er muss werben, Aufträge akquirieren und verwalten. Außerdem könnte auch er mal ausfallen. Aus diesem Grunde ist 150 Arbeitsstunden schon hoch angesetzt.

Die mit „Umsatzentwicklung“ gekennzeichnete Linie in Abbildung zeigt nun die mögliche Entwicklung des Dienstleistungsgeschäftes auf. Es ist erkennbar, dass am Punkt „2. Mitarbeiter erforderlich“ der erste Mitarbeiter, in diesem Fall der Gründer, mit 150 Auftragsarbeitsstunden ausgelastet ist.

Wenn nun ein Mitarbeiter eingestellt wird, dann steigen die Ressourcen in der Firma sprunghaft auf 300 Stunden pro Monat. Diese 300 Stunden sind jetzt sinnvoll zu verteilen. Es wäre üblich, dass der Mitarbeiter jetzt die Auftragsarbeit übernimmt, der Gründer zunächst wieder frei ist für interne Verwaltung und Kundenakquisition und dann bei weiter wachsender Auftragsarbeit auch wieder zunehmend diese Arbeiten mit übernimmt. Je nach Schwierigkeitsgrad bei der Auftragsarbeit kann es erforderlich sein, dass der Mitarbeiter auch früher eingestellt wird, damit noch Zeit für seine Einarbeitung bleibt.

Wenn die Aufträge dann weiter anwachsen wird schließlich der Punkt erreicht, an dem 300 Stunden mit Auftragsarbeit ausgelastet sind. Somit wird dann der Punkt erreicht, an dem der 2. Mit-

arbeiter einzustellen ist. Die Abbildung veranschaulicht das Problem. Die Firma hat stets einen Überhang an Ressourcen bereit zu stellen. Wenn die 300-Stunden-Grenze zur Auftragsarbeit überschritten wird, dann hat die Firma bereits 450 Stunden Ressourcen. Diese 450 Stunden, einschließlich Chef, sind dann aber auch von der Firma zu bezahlen. Hierbei ist dies noch ein idealisierter Fall, richtig problematisch wird es, wenn von der Firma auch kurzfristige Ausfälle durch Krankheit und Urlaub bei unveränderter Auftragsbearbeitung zu bewältigen sind.

Um das Kostenproblem des Überhangs an Ressourcen zu bewältigen, macht es Sinn, das Wachstum des Unternehmens mit halben Stellen zu organisieren, d. h. zunächst eine halbe Stelle, hieraus wird eine ganze oder zwei halbe Stellen (da voraussichtlich nur eine halbe Stelle zeitgleich krank wird) dann 1 ½ usw. Noch besser wäre es, wenn zusätzliche Auftragsarbeiten durch stundenweise Beschäftigte oder durch Kooperationspartner bearbeitet werden könnten.

Die Abbildung zeigt einen Aspekt des Standortproblems mit dem kleine Unternehmen konfrontiert sind.

Große relative Änderungen sind das kennzeichnende Merkmal des Kleinunternehmens.

Dieser theoretisch anmutende Satz ist leicht erklärbar. Relative Änderungen sind prozentuale Änderungen, bezogen auf den Ausgangswert. Wenn ein Unternehmen den 11. Mitarbeiter einstellt, dann ist dies eine 10 % - Änderung im

Personalbestand, bezogen auf den Ausgangswert; wenn ein Unternehmen einen 2. Mitarbeiter einstellt, dann ist dies eine 100% - Änderung! Große relative Änderungen führen zu großen Verschiebungen im Unternehmen. Der Gründer ist als Ein-Mann-Unternehmer, Marketingleiter, Verkaufsleiter, Personalchef, Finanzchef, Produktionsleiter, usw. alles in einer Person. Wenn er einen neuen Mitarbeiter in die Firma holt, wird dies zu einer Neuverteilung der Aufgaben an mehreren dieser Gebiete führen. Entsprechend groß ist die erforderliche Reorganisation im Unternehmen.

Hinzu kommt, dass die in Abbildung dargestellte „Personaltreppe“ nicht dem entspricht, was der Gründer in der Realität erlebt. Tatsächlich stellen viele Kleinunternehmer fest, dass sie nur jeden 3. oder 4. Mitarbeiter als geeignet behalten können. Somit kommt es zu entsprechenden, manchmal sehr kurzfristigen Auf- und Abs in der Personalentwicklung des jungen Unternehmens. Diese Erfahrung bezieht sich auf Mitarbeiter, die vom Arbeitsamt vermittelt wurden und für Kleinstunternehmen „übrig geblieben sind.“ Die Erfahrung ist angesichts einer sehr hohen Arbeitslosigkeit überraschend, aber sie entspricht dem, was der Autor und viele Kleinunternehmer erlebt haben.

### 3.6.3 Büro-Gemeinkosten

Hier handelt es sich im Regelfall um kleinere Positionen für den Kauf von Büromaterial, Briefmarken, Toner oder Farbe für Drucker usw. Sollten Werbeaktionen geplant sein, z.B. 1000

Briefe Werbungen, so müssen natürlich entweder bei dieser Position oder bei Werbung entsprechende Budgets für Porto und Druckkosten geplant werden.

In der Planung der monatlichen Kosten dürfen Rückstellungen für die Wiederbeschaffung von Bürogeräten nicht vergessen werden. Auf Grund der kurzen Lebensdauer von Computern, Software und auch Druckern ist es angemessen, hier für ein Kleinstunternehmen etwa 100 Euro im Monat einzuplanen.

### 3.6.4 Fahrtkosten

Ok 12.4.07

#### 3.6.4.1 Nutzung des Privat-PKW

Zur Budgetierung der monatlichen Fahrtkosten ist für die Kleinstgründung als Regelfall die günstigste Version eine betriebliche Nutzung des Privat-PKW. Wenn dieser für betriebliche Fahrten genutzt wird, dann zahlt das Geschäft pro Nutzungskilometer 0,30 Cent an den Fahrzeughalter. Dieser Betrag ist zur Zeit so vom Finanzamt akzeptiert. D.h. der Gründer kann als privater Fahrzeughalter pro geschäftlich gefahrenem Kilometer 30 Cent steuerfrei aus der Geschäftskasse entnehmen.

In einem konkreten Planungsfall ist eine Abschätzung zu machen, die etwa so lauten könnte: Ich fahre voraussichtlich täglich zu 2 Kunden

Lassen Sie sich schon bei der Ausgabenplanung steuerlich beraten, um keine Fehler zu machen

und rechne mit etwa einer Fahrt pro Tag für Organisationsaufgaben und Geschäftspartner u. ä.. Die mittleren Wege sind bei meinem Wohnort und bei meinen voraussichtlichen Kunden etwa 12 bis 15 Kilometer; also etwa 70 bis 80 km am Tag x 22 Arbeitstage sind 1700 km monatlich x 0,3 € = 570 € monatliche Fahrtkosten. Dieser Wert wird als Fahrtkosten im Geschäftsplan eingetragen.

Es ist dann ein Fahrtenbuch zu führen, in dem alle geschäftlichen Fahrten genau mit Datum, Strecke und Kilometer eingetragen werden. Am Ende des Monats ist die Abrechnung mit dem Fahrzeughalter zu machen.

#### 3.6.4.2 Nutzung eines Geschäftsfahrzeuges

Oftmals stellt sich auch die Frage, ob es nicht sinnvoller sein kann, ein Geschäftsfahrzeug anzumelden. Mit einem Geschäftsfahrzeug lassen sich die Vorteile des Vorsteuerabzuges beim Fahrzeugkauf und bei jeder Tank- und Servicerechnung nutzen. Es ist im Regelfall aber nur sinnvoll, wenn ein ziemlich neues Fahrzeug im Betrieb angeschafft wird und wenn der Verkäufer des Fahrzeuges die Umsatzsteuer im Kaufpreis ausweisen kann. Der Grund hierfür ist, dass der Unternehmer, der dieses Fahrzeug auch privat nutzen möchte, für die private Nutzung monatlich 1 % vom Bruttoneuwert an das Unternehmen zahlen muss. Das heißt, er müsste auch für eine altes Auto, welches er im Unternehmen angeschafft hat, die am Neuwert gemessene Nutzungsgebühr zahlen.

Aus seiner Sicht ist ein **Geschäftsfahrzeug umso lohnender**, je mehr von den folgenden Bedingungen erfüllt werden:

- sein Unternehmen ist umsatzsteuerpflichtig, d. h. auch vorsteuerabzugsberechtigt
- das Geschäftsfahrzeug war neu oder nahezu neu und hatte im Kaufpreis die Umsatzsteuer ausgewiesen
- der Anteil der geschäftlich gefahrenen Kilometer sind eher niedrig

#### 3.6.4.3 Geschäftsfahrzeug mit Fahrtenbuch

Eine Alternative zur 1% Regel ist die Führung eines Fahrtenbuches. Mit den im fahrtenbuch aufgeschriebenen Fahrten kann das Unternehmen die dienstliche Nutzung des Fahrzeuges nachweisen. Sollten hierbei einzelne Privatfahrten auftreten, so tritt gegenüber der Nutzung des Privatfahrzeuges für dienstliche Fahrten jetzt der umgekehrte Fall ein – nun hat der Nutzer pro privat gefahrenem Kilometer 30 cent an das Unternehmen zu zahlen.

Die Erfahrung zeigt, dass der Jungunternehmer sich mit dieser Praxis - dem Vermeiden der 1 % Regel – keine Freunde beim Finanzamt macht. Schon kleine Fehler bei der Fahrtenbuchführung reichen aus, damit bei einer späteren Betriebsprüfung doch nachträglich pauschal versteuert wird. Ob es weitere Nachteile durch dann sensibilisierte Steuerprüfer gibt, kann nur vermutet werden. Der Autor hat jedenfalls nie versucht, dass im Selbstversuch herauszubekommen.

### 3.6.5 Umsatzsteuer und Vorsteuer

Obwohl die Umsatzsteuer noch einmal gründlich mit Beispielen in Abschnitt 14 behandelt wird, folgt eine kurze Beschreibung, da sie bereits bei der Erstellung des Geschäftsplanes berücksichtigt werden muss:

Jeder Gewerbetreibende muss beim Verkauf seiner Leistungen 19% Umsatzsteuer hinzurechnen und muss dieses eingenommene Geld an das Finanzamt abführen (7% bei Lebensmitteln und Schriftwaren). Wenn er selbst Waren oder Geräte oder auch Büroausstattungen kaufen musste, um mit diesen Voraussetzungen die Leistung für seine Kunden zu erbringen, dann kann er die Umsatzsteuer, die in den von ihm bezahlten Rechnungen ausgewiesen war, gegen die eingenommene Umsatzsteuer verrechnen.

Beispiel: Unternehmer Meier hat im vergangenen Monat in bezahlten Rechnungen insg. 1900€ Umsatzsteuer bezahlt. Er selbst hatte seinen Kunden in Rechnung gestellt: in der Summe 20000 € netto zuzüglich 3800 € Umsatzsteuer. Nun ist seine monatliche Umsatzsteuervoranmeldung fällig. Er meldet den Umsatz von 20000 €, die eingenommene Umsatzsteuer von 3800 €, er zieht die bereits an Lieferanten gezahlten 1900 € ab und somit verbleiben von ihm ans Finanzamt abzuführende 1900 €.

Kleinstunternehmer können beim Finanzamt beantragen von der Umsatzsteuerpflicht befreit zu werden. Sie haben diese Möglichkeit solange sie unter 17500 € Umsatz im Jahr haben.

### 3.7 Preiskalkulation

#### 3.7.1 Vollkostenrechnung

Das Problem liegt in der Bestimmung der Fixkostenanteile. Die zeigt ein Beispiel, bei dem der Verkauf von Speicherchips über ebay kalkuliert wurde.

Hierbei wurde ein 40% Gemeinkostenanteil angesetzt (bezogen auf den Einkaufspreis plus variable Kosten = Transport, Zoll, auftragsbezogene Aufwendungen für Porto, Telefonate – auch für Reklamationen). Mit diesem Gemeinkostenanteil will das Unternehmen die Fixkosten für Personal, Miete und sonstige Kosten decken - hierbei ist auch der Aufwand für Reklamation und Garantieabwicklungen nicht zu vergessen. Ein derartiger Wert beruht natürlich auf Erfahrungen im laufenden Geschäft.

Einkaufspreis 50 Stück	1.950,00 €
Transport, Zoll	160,00 €
Porto, Telefonate	100,00 €

variable Kosten 50 Stück	2.210,00 €
Gemeinkosten 40%	884,00 €
<u>Selbstkosten</u>	<u>3.094,00 €</u>
plus 10% Umsatzrendite	343,78 €

Verkaufspreis 50 Stück netto 3.437,78 €

Einzelpreis inklus. 19% Ust 81,82 €

#### Abb. 10: Preiskalkulation für Speicherchipverkauf bei ebay<sup>2</sup>

Für ein Gründerunternehmen ist die zuverlässige Schätzung der Höhe des Gemeinkostenanteils nur möglich, wenn zum Beispiel ein langjährig verantwortlicher kaufmännischer leitender Mitarbeiter ein eigenes Modegeschäft gründen will. Dieser verfügt über das erforderliche Branchen-Know how.

Dem Gründer bleibt **als Kalkulationsgrundlage sein Geschäftsplan**, in dem er sämtliche Ein- und Ausgaben gegenüber stellt, um somit festzustellen, ob er mit dieser Art von Vollkostenkalkulation ein positives Ergebnis erwarten kann.

Wenn dieser Gründer später sein Geschäft etabliert hat und über neue Produkte und Leistungen nachdenkt, dann verfügt er auch über eine Erfahrungsbasis, die es ihm erlaubt, diese Geschäftserweiterung mit einer Kalkulation entsprechend Abb. 10 durchzurechnen, um die Wirtschaftlichkeit zu überprüfen.

#### 3.7.2 Von der Vollkostenrechnung zur Teilkostenrechnung

Bei der Einführung neuer Produkte und Leistungen würde eine Vollkostenkalkulation oftmals zu

---

<sup>2</sup> Die 10% Umsatzrendite erreicht man natürlich nicht mit 10% mal Selbstkosten. Der Verkaufspreis ist der Umsatz – minus 10% bedeutet, dass die Selbstkosten 90 % vom Umsatz sind. Demzufolge sind die 10% Umsatzrendite 1/9 der Selbstkosten.

Preishöhen führen, die am Markt nicht durchzusetzen sind. Die Gründe hierfür

- die Geschäftsabläufe sind dann noch nicht so durchrationalisiert
- ein marktüblicher, kostendeckender Preis kann noch nicht durchgesetzt werden, da der neue Anbieter unbekannt ist
- der Anbieter will mit seinem neuen Angebot gar kein Geld verdienen, sondern neue Kunden für seine anderen bereits etablierten Angebote gewinnen

In derartigen Fällen macht es Sinn für den Anbieter, sich mit einer Situation zu begnügen, bei der zunächst nur die mit dem Zusatzgeschäft auftretenden zusätzlichen Kosten gedeckt werden. Er kann seine laufenden Kosten für Personal, Miete, Steuerberatung usw. aus dem bisherigen laufenden Geschäft decken und für das neue Zusatzgeschäft lediglich überprüfen, ob die Verkaufspreise ausreichen, um seine zusätzlichen Kosten zu decken – die variablen Kosten.

#### 3.7.3 Deckungsbeitragsrechnung

In der Deckungsbeitragsrechnung wird zunächst festgestellt, welcher Deckungsbeitrag für die Deckung der Fixkosten nach Abzug der variablen Kosten übrig bleibt.

Wenn der Unternehmer im Beispiel der Abb. 10 zunächst nur den Markt testen möchte oder bei ebay nur neue Kunden für seine anderen Angebote gewinnen möchte, dann kann er seine Speicherchips auch verkaufen, ohne einen De-

ckungsbeitrag für sein bestehendes Geschäft zu erwirtschaften. Die Kalkulation ändert sich dann folgendermaßen:

Einkaufspreis 50 Stück	1.950,00 €
Transport, Zoll	160,00 €
Porto, Telefonate	100,00 €
<hr/>	
variable Kosten 50 Stück	2.210,00 €
Verkaufspreis 50 Stück netto	2.210,00 €
Einzelpreis inklus. 19% Ust	52,60 €

Abb. 11: Preiskalkulation mit Deckungsbeitrag = 0 für Speicherchipverkauf bei ebay

### 3.7.4 Zur Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung

Der Klein- und Gewerbetreibende ist Unternehmer und hat damit einen hohen Grad an Freiheit. Der Preis dieser Freiheit ist viel Arbeit und die häufige Notwendigkeit Entscheidungen zu fällen. Die Situationen sind hierbei ebenso häufig äußerst widersprüchlich. Der Unternehmer benötigt ein Verständnis der Grundlagen, damit seine Entscheidungen nicht in die Irre gehen. Das hier zu besprechende Thema ist ein gutes Beispiel dazu.

Seit wenigen Jahren ist in Deutschland das Rabattgesetz gefallen. Es ist heute auch möglich, wie in USA schon lange üblich, das Anbieter mit Coupons ermäßigte Preise anbieten, um damit neue Kunden zu locken. So kennt man aus USA zum Beispiel derartige Gutscheine, in denen

Restaurants zwei Essen zum Preis von eins anbieten. Bei einer derartigen Idee wird ein halbgeliebter Gastronom überzeugt mit dem Finger an die Stirn tippen und erklären er „sei doch nicht bekloppt“; er kenne schließlich seine Bilanz und weiß, dass er eine Umsatzrendite von 8% habe. Dies bedeutet, bei 100 € Einnahmen bleiben ihm 8 € Gewinn. Wenn er jetzt Essen zum halben Preis rausgebe, dann würde er natürlich tiefrote Zahlen schreiben.

Das ist aber auch gar nicht seine Absicht. Er gibt die Gutscheine für verbilligte Essen lediglich an Leute, die sonst gar nicht in seinen Laden kommen würden. Somit verliert er bei seinem bisherigen Umsatz nichts. Bei denen mit Gutscheinen zusätzlich verkauften Essen kann er ganz anders kalkulieren:

Hier gilt, das er keinen Verlust macht, wenn mit den Einnahmen die lediglich auftretenden Zusatzkosten pro Essen gedeckt werden. Dies sind natürlich die variablen Kosten für Wareneinkauf, Zusatzenergie und zusätzlichen Personalkosten pro Essen. Selbst wenn aus diesen Einnahmen kein Deckungsbeitrag zur Deckung der Fixkosten, das heißt laufende Personalkosten und Miete und so weiter übrig bleibt, dann hat er mit dieser Gutscheinaktion kein Geld verloren und es ist ihm gelungen neue mögliche Stammkunden an sein Geschäft heranzuführen.

Aus dieser Betrachtung zur Wirkung der Gutscheine folgt auch unmittelbar: er muss verhindern, das seine Stammkunden größere Mengen dieser Gutscheine in die Finger bekommen; das



heißt er darf diese Gutscheine nur in entfernten Bereichen weit ab von seinem Geschäft verteilen. (Bei zwei Essen zum Preis von einem dürfte übrigens durchaus ein Deckungsbeitrag übrig bleiben. Die variablen Zusatzkosten liegen im Regelfall bei Gaststättenessen unter 50%.)

Mit diesem Beispiel sollte deutlich gemacht werden, dass die Preisfindung sich oftmals in einem weiten Spannungsfeld zwischen Deckungsbeitrag gleich Null und Vollkostenkalkulation bewegt. Selbst Fälle, bei denen der Deckungsbeitrag negativ wird, dass der Unternehmer mit jedem Zusatzkunden Geld verliert, sind möglich. Der Unternehmer sollte aber stets wissen, ob er Vollkostendeckung, einen Deckungsbeitrag oder Unterdeckung hat, damit er nicht eines Tages von seinem Steuerberater die überraschende Information erhält, das er in Kürze Insolvenz anmelden muss, um sich nicht strafbar zu machen.

Die Alternative zur Anwendung von pauschalen und möglicherweise im speziellen Fall falschen Gemeinkosten – Prozentsätzen ist die Überprüfung des laufenden Geschäftes durch Eintragung sämtlicher aktueller Zahlen in einen Businessplan mit allen Eingaben und Ausgaben, um damit ein zuverlässiges Controlling für das laufende Geschäft zu erhalten. Die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung vom Steuerberater (BWA) ist ebenfalls gut geeignet. Hierbei muss der Unternehmer aber wissen und berücksichtigen, ob die gegenübergestellten Einnahmen und Ausgaben tatsächlich aus den gleichen Geschäftsvorfällen stammen oder derartig vermischt sind, dass ein Controlling für einen be-

stimmten Geschäftsbereich oder einen bestimmten Zeitraum so nicht mehr möglich ist. Dann muss der Unternehmer abweichend von der BWA selbst nachrechnen, um die Kontrolle nicht zu verlieren. Sinnvoll ist dann auch die Einrichtung von speziellen Einnahme- und Ausgabekonten in der Buchhaltung, damit ein Gegenüberstellen der zugehörigen Einnahmen und Ausgaben wieder möglich wird.

## 4 Werbung

Die wichtigste Aufgabe bei der Werbung besteht darin, die Streuverluste so gering wie möglich zu halten. Markenhersteller von Konsumartikeln können es sich leisten, einen deutlichen Prozentsatz ihres Umsatzes für breitgestreute Werbung an öffentlichen Orten, in Radio und Fernsehen, Zeitschriften usw. einzusetzen.

Für den Kleinstgründer ist dieser Ansatz im Regelfall völlig undenkbar. Meistens bringt es auch herzlich wenig, in der regionalen oder lokalen Anzeigenzeitung ein Inserat zu schalten. Wer dies beabsichtigt, der muss auch wissen, dass derartige Inserate erst die Wahrnehmungsschwelle von regelmäßigen Lesern überschreiten, wenn diese Inserate auch regelmäßig geschaltet werden. Der Gründer steht, wenn er so etwas beabsichtigt, nicht vor der Entscheidung eine Anzeige für 300 € zu schalten sondern mindestens 10 Anzeigen.

Derartige Inserate sind meistens völlig unwirtschaftlich, wenn der Gründer weiß, dass von z.B.

100 Lesern, die diese Anzeige wahrgenommen haben, überhaupt nur 2 oder 3 mit der Leistung angesprochen werden könnten.

Wenn die Zielgruppe für die angebotenen Leistungen so dünn gesät ist, dann muss der Gründer Wege finden, um einen Ort zu identifizieren, an dem diese Zielgruppe gehäuft auftritt. Dort muss er dann seine Werbung gezielt platzieren.

Wir führen im Gründerzentrum Pankow seit 3 Jahren Existenzgründerlehrgänge durch. Wir haben relativ schnell festgestellt, dass unser sehr sorgfältig gestaltetes DIN A4 Faltblatt, im Querformat mit je 3 Spalten auf jeder Seite gefaltet, sehr gute Werbeerfolge erzielt hatte, wenn wir es an den richtigen Orten verteilt hatten. Am effektivsten war das Auslegen in den Warteräumen im Arbeitsamt, da der Prozentsatz von Kleinstgründern aus der Arbeitslosigkeit mittlerweile ziemlich hoch ist.

Wir konnten für diese Kurzlehrgänge aber auch mit kostenlosen Pressemitteilungen gute Erfolge erzielen. Die Veranstaltungen wurden dann in mehreren lokalen Anzeigenzeitungen in deren Terminkalender genannt.

Zu erwähnen ist hierbei auch, dass wir die Existenzgründerlehrgänge nicht aus der Gründerzentrum GO Panke GmbH, sondern aus unserem Verein GO Gründeroffensive Berlin e. V. beworben hatten. Da wir in den vergangenen Jahren schlechte Erfolge mit der Werbung aus der GmbH heraus hatten, lässt sich feststellen, dass der e. V. eine wesentlich höhere Akzeptanz erzielt hatte, sowohl bei den Veröffentlichungen

von Pressemitteilungen, als auch bei der angesprochenen Zielgruppe. Dies hängt auch damit zusammen, dass der Kurzlehrgang lange Zeit kostenlos war, bzw. in jüngster Zeit 10 € pro Tag kostete. Dieser Mindestpreis war eine Auflage des Bundesamtes, bei dem wir eine Förderung für den Lehrgang beantragt hatten. Offensichtlich ist es für die Teilnehmer einleuchtender, dass ein e. V. einen Gratis- bzw. Fastgratislehrgang anbietet, als wenn so etwas von einer GmbH angeboten wird.

Wir hatten in den vergangenen Jahren auch eine kleine Entsorgungsfirma, hauptsächlich für Speiseabfälle, aufgebaut. Die in Frage kommenden Kunden waren Gaststätten, Hotels aber auch Kitas und Krankenhäuser. Unsere Werbung bestand hauptsächlich aus Serienbriefen, d. h. einem Standardwerbebrief an die obigen Adressgruppen.

Es sind seit vielen Jahren preisgünstig Adress-CD's auf dem Markt verfügbar, die es auch erlauben, eine Zuordnung nach Gaststätten, Hotels usw. herzustellen. Aktionen mit je mehr als tausend Briefen führten dann zu einer kleinen Zahl von neuen Entsorgungsverträgen.

Bei derartigen Serienbriefen wird häufig der Fehler gemacht, dass diese viel zu lang sind und viel zu sehr die Welt aus der Sicht des neuen Anbieters zeigen, was er alles kann und was er alles machen könnte. Dies ist in der Tat das aktuelle Problem des Briefschreibers – es ist aber nicht das Problem des Angeschriebenen, s. hierzu noch mal

Wenn der Angeschriebene erreicht werden soll, dann empfiehlt es sich, einen kurzen Brief zu schreiben, mit dem deutlich auf ein bestimmtes Angebot hingewiesen wird. Es macht wenig Sinn, dieses in einer längeren, schwer überschaubaren Aufzählung oder gar irgendwo in der Mitte eines längeren Brieffixtextes zu verbergen.

Wenn es nicht gelingt, die Botschaft des Briefes schon in der Überschrift klar zu signalisieren, so werden die meisten Leser, auch die, die durchaus in Frage kämen, den Brief gar nicht erst weiter lesen.

## **5 Akquisition und Werbung**

### **5.1 Werbebudgets**

Die gute Geschäftsidee und der aus vielen Seiten bestehende und als Buch gebundene Businessplan mit detaillierter Planung nützt dem Gründer überhaupt nichts, wenn es ihm nicht gelingt, Kunden zu finden. Hierfür benötigt er Wege zum Kunden.

Das Standardproblem des Gründers wird darin gesehen, dass er nur über geringe finanzielle Mittel verfügt und er es sich deshalb nicht leisten kann „so wie die Großen“ zu werben. Wichtig ist an dieser Stelle, dass auch erkannt wird, dass es selbst dann, wenn der Gründer ein Häuschen geerbt hat und mit viel Geld starten könnte, es meistens einfach nicht wirtschaftlich ist, in

dem speziellen Marktsegment, in dem viele Gründer tätig sind, ein gewaltiges Werbebudget einzusetzen.

Wenn so ein finanzkräftiger Gründer zu einem Werbefachmann geht, wird dieser natürlich strahlende Augen bekommen und wird Wege finden, wie die finanziellen Mittel unseres arglosen Gründers auf seinem Konto landen werden. Der Gründer wird hierbei auch gewisse Markterfolge erzielen aber voraussichtlich wird auf diesem Weg ein großer Teil der Werbeaufwendungen in der Öffentlichkeit verpuffen ohne nachhaltig zum Geschäftsaufbau beizutragen.

Das Beispiel veranschaulicht, dass natürlich auch bei den Werbeaufwendungen sowie bei allen anderen Tätigkeiten im Unternehmen auch, der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit erfüllt werden muss. Und hierbei spreche ich von der Wirtschaftlichkeit Ihres Gründungsunternehmens und nicht von der Wirtschaftlichkeit Ihres Werbeberaters und –anbieters. Vergessen Sie nicht, dass es Ihr Geld ist, welches für Werbung und Vertrieb eingesetzt wird. Lassen Sie sich beraten und holen Sie sich Angebote, aber die Entscheidung bleibt bei Ihnen allein, was und wie viel dann schließlich getan werden soll.

Wenn Sie aus dem vorstehend Gesagtem zu dem Schluss kommen, dass es besser sei, lieber nichts zu tun, dann bedeutet dies allerdings, dass Sie beschlossen haben, nicht Unternehmer zu werden.

Ohne Werbung wird es Ihnen vermutlich nicht gelingen Ihre Produkte und Leistungen am Markt

zu vertreiben. Manche Gründer begnügen sich damit, z. B. mit Ihrem Hausmeisterservice für nur eine Wohnungsgesellschaft zu arbeiten. Andere haben ein paar Kontakte zu Auftraggebern, von denen Sie gelegentlich einen Auftrag bekommen.

Derartige Selbstständige finden sich heute vermehrt bei den als „Ich-AG`s“ geförderten Existenzgründungen. Viele von Ihnen beschränken sich darauf, im geförderten ersten Jahr den monatlichen Zuschuss zu verbrauchen und nachdem Sie sich ein paar Visitenkarten haben drucken lassen, wahllos z. B. auf Veranstaltungen der lokalen Wirtschaftsförderung Leute anzusprechen, in der Hoffnung, irgendwo zufällig einen Auftraggeber zu finden. Diese Leute haben meistens keinen Plan und verbleiben in dem in Abbildung gezeigten Schaubild auf der linken Seite, d. h. sie sehen ihren Wunsch nach Selbstständigkeit nur aus ihrer Sicht und versuchen und können gar nicht über ein Angebot nachdenken, welches aus der Sicht des Kunden zu sehen ist. Hierzu gibt es zahllose Beispiele. Der typische Fall ist das Gespräch, in dem der Möchtegerngründer dem Gesprächspartner erklärt, dass er jetzt z. B. Internetseiten gestalten möchte und dies für 900 € abzurechnen gedenkt. Hinweise darauf, dass der Markt derartige Preise z. Zt. gar nicht mehr zulässt, werden weggewischt, mit dem Argument von weniger könne man ja nicht leben. Dieser Beispiel-Gründer ignoriert die Realität des Marktes und formuliert sein Anliegen auf sein Einkommen wie ein Sozialtransferempfänger oder ein gewerkschaftlich organisierter Arbeit-

nehmer. Er denkt nicht darüber nach, dass man sein Leistungsangebot, z. B. zur Gestaltung von Internetseiten auch rationalisieren könnte, indem man standardisierte Lösungen vorbereitet, die dann pro Auftrag nur noch wenig Arbeit machen und einen sehr günstigen Preis ermöglichen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Basisleistung der Internetseite sehr kostengünstig anzubieten, d. h. möglicherweise bei einem sehr niedrigen Ertrag, um so mit dem Kunden in Kontakt zu kommen und ihm dann weitere maßgeschneiderte Lösungen mit guten Ertragsmöglichkeiten für den Gründer liefern zu können.

## **5.2 Erstprojekte und Referenzen**

Zu Beginn seiner Selbstständigkeit steht der Gründer vor einem Dilemma. Kaum ein Kunde möchte sein Geld einsetzen, um einem Gründer den Erstauftrag zu geben, bei dem nicht mal der Gründer weiß, was am Ende dabei herauskommt.

Um nicht als Anfänger am Markt aufzutreten benötigt der Gründer Referenzen. Je nach persönlichem Charakter und Temperament wird der Gründer seinen potenziellen Erstkunden seine Erfahrungen in bisherigen Projekten und Aufträgen schildern.

Ein Unternehmer ist nicht lange Unternehmer, wenn er seine Schwächen betont und seine Stärken zurückstellt. Dies gilt auch für den Gründer in seiner Startphase. Er wird nicht lauthals damit hausieren gehen, dass der nächste Auftrag sein erster Auftrag ist sondern er wird die Unterlagen für diesen ersten Auftrag sorgfältig ausarbeiten

und von Anfang an die Kompetenz zeigen, die von einem erfahrenen Auftragnehmer erwartet wird.

Das oben stehende Henne-Ei-Problem lösen viele Gründe derart, dass sie ihre ersten Projekte, wie das Ei des Zauberers aus dem Hut zaubern. In ihrem Falle sieht es so aus, dass sie derartige Projekte, z. B. im Beratungsbereich für befreundete Kleinunternehmer oder für Vereine, gemeinnützige Aktionen oder ähnliches möglicherweise auch kostenfrei erbringen. Dies nützt ihnen allerdings wenig, denn alle potenziellen Kunden wissen, dass derartige Referenzen nichts wert sind, d. h. kostenfrei erbracht wurden. Es gilt, in dieser Zeit vorzeigbare Referenzprodukte zu erbringen. Dies können Internetpräsenzen bei Web-Designern sein, Beratungsberichte bei Unternehmensberatern oder Fotomappen und Zeitungsberichte bei Event-, Marketinganbietern sein.

Bei diesen frühen Referenzen spielt der Ertrag der ersten Aufträge wahrlich keine Rolle. Es kommt hier einzig und allein darauf an, vorzeigbare Arbeiten zu schaffen, um hiermit dann bei anderen potenziellen Kunden wirksam werben zu können. Möglicherweise sind auch einige rein konzeptionelle Ansätze darunter. Der Gründer wird dem Interessenten diese so beschreiben, dass der Eindruck entsteht, es seien schon Aufträge hiermit bearbeitet worden. Man muss hiermit keinesfalls zum Hochstapler werden, der den Interessenten nach Strich und Faden belügt. Ebenso bedenklich wäre es aber als Tiefstapler anzutreten und bei allen Arbeiten im Konjunktiv

zu sprechen, was man machen könnte und wie man es machen würde und damit dem Interessenten deutlich zu signalisieren, dass man bisher eigentlich noch gar nichts gemacht hat.

### **5.3 Akquisition**

Obwohl die später hier aufgeführten Werbemethoden wichtig und unabdingbar sind, so bleibt doch die direkte Ansprache eines potenziellen Kunden im Verkaufsgespräch das wichtigste Mittel des erfolgreichen Unternehmers. Diese als Akquisition bezeichnete Methode der Markterschließung kann aus ganz unterschiedlichen Situationen erfolgen. Am wirksamsten und damit auch für den Geschäftserfolg am wichtigsten, ist die Akquisition beim vorhandenen Kunden. Oftmals wird unterschätzt, dass bei Reklamationen eine hervorragende Möglichkeit gegeben ist um auch einen Nachfolgauftrag zu erhalten. Überhaupt ist der After Sales Service, d. h. der Kundendienst nach dem Verkauf von Produkten und Leistungen einer der wichtigsten Wege um mit dem Kunden im Gespräch zu bleiben, frühzeitig einen Bedarf zu erkennen und hier eine maßgeschneiderte Lösung anbieten zu können. Derartige maßgeschneiderte Lösungen, z. B. passend für eine bereits gelieferte Basissoftware, haben den Vorteil, dass man die Angebote im wettbewerbsfreiem Raum machen kann. Der Kunde benötigt für seine spezielle Software eine noch speziellere Lösung und nur Sie sind in der Lage sein Bedürfnis genau zu kennen, zu wissen in welche Softwareumgebung dies einzubetten

ist und Sie verfügen über genaue Kenntnisse zu dieser speziellen Software.

#### **5.4 Akquisition**

Die meisten Gründer haben ein spezialisiertes Angebot, das nur für eine relativ kleine Gruppe von potenziellen Kunden gedacht ist. In derartigen Fällen ist es sinnlos, die Werbung über ein Massenmedium zu machen, da dann von den Leuten, die diese Werbung beachten, nur ein sehr kleiner Prozentsatz überhaupt durch die Werbung angesprochen wird. Wie an anderer Stelle schon gesagt, ist es sehr wichtig, derartige Streuverluste in der Werbung zu minimieren. Hierzu ist es sinnvoll, die Adressen der infrage kommenden Gruppe zusammenzustellen und diese Gruppe dann mit Briefen anzuschreiben. Derartige Anschreiben können persönliche Briefe sein. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn der Gründer Bezug nimmt auf bereits geführte Gespräche und mit seinem Brief versprochene Beschreibungen, Referenzen oder allgemeine Informationen schickt.

Die Entwicklung von persönlichen Beziehungen zu potenziellen Kunden ist ein wichtiger Grund, warum viele Gründer mit Angeboten für Geschäftskunden, wie Beratungen, Werbeprodukte oder auch Personaldienstleistungen u. ä., derartige Kontakte in regionalen Wirtschaftsverbänden oder bei Wirtschaftstagen im örtlichen Rathaus und ähnlichen Veranstaltungen suchen. Bei derartigen Veranstaltungen kann man immer wieder erleben, wie einige Neugründer in aufdringlicher, manchmal geradezu flegelhafter Manier ihr

neues Angebot an den Mann bringen wollen. Typisch sind dann solche Vertreter, die dem potenziellen Kunden erst einmal erklären, dass sie jetzt Geld brauchen und dass die erreichbaren Stundensätze ohnehin viel zu niedrig sind. Zu derartigen Gründern, die mit ihrer Idee noch lange nicht beim Kunden angekommen sind, habe ich hier schon einiges geschrieben.

Solche Veranstaltungen sind keine „Jobmaschinen“ für unsere Gründer. Zum Aufbau von regionalen Beziehungen bedarf es eines langen Atems. Sie selbst werden im Laufe der Zeit feststellen, dass es sich bei übermäßig mitteilungsbedürftigen Gesprächspartnern auf solchen Veranstaltungen häufig um „Windeier“ handelt. Gehen Sie getrost davon aus, dass Sie mit einem derartigen Verhalten selbst auch sehr leicht als ein substanzloser Mochtegern-Unternehmer eingeschätzt werden könnte. Wenn es dann aber zu einem ernsthaften geschäftlichen Kontakt kommt, dann denken Sie daran, dass es um Vielfaches leichter ist sich einen schlechten Ruf zu erwerben, als einen guten Ruf. Wenn Sie sich von anderen regional ansässigen Anbietern Angebote machen lassen, kaum Aufträge vergeben oder gar dann schlecht zahlen, dann können Sie sicher sein, dass Ihr schlechter Ruf sich sehr schnell entwickeln wird.

Wenn Sie selbst einen frühen Auftrag von einem lokal ansässigen Geschäftspartner erhalten, dann besteht die Gefahr, dass der Auftragsumfang vorher etwas unscharf umrissen war. Möglicherweise finden Sie sich dann schnell in der Situation wieder, in der Sie das Mehrfache des ur-

sprüchlich erwarteten Arbeitseinsatzes gebracht haben und dann vielleicht auch noch Abstriche beim vereinbarten Honorar hinnehmen müssen. Überlegen Sie es sich 3 mal, ob Sie einen derartigen frühen Auftrag mit Mahnbrief und Streit abschließen wollen oder ob es nicht besser ist, eine gute Referenz mit Empfehlung zu erhalten, um hiermit die Grundlage für weitere Aufträge zu legen.

Der übliche Weg der Akquisition findet jedoch nicht über derartige Veranstaltungen statt, sondern über die direkte Präsentation bei einem Interessenten, den Sie über eine Werbekampagne oder über Empfehlungen erhalten haben. Wenn ein derartiger Interessent Sie in sein Firma einlädt, damit Sie dort Ihr Leistungsangebot präsentieren, so tun Sie dies nicht ohne sich professionell vorbereitet zu haben. Der Interessent hat, wie schon gesagt, nicht die Absicht, Ihre Probleme zu lösen, sondern er sucht selbst einen Problemlöser. Ihr äußerer Eindruck, Ihr Auftreten und auch Ihre Präsentationsmaterialien dürfen keinen Zweifel daran lassen, dass Sie der Aufgabe gewachsen sind, um die Sie sich bewerben. Der Interessent hat auch kein Interesse daran, Ihnen den Erstauftrag zu geben und hierbei ein unnötiges Risiko einzugehen. Zu diesem Zeitpunkt sollten Sie bereits in Ihrem persönlichen Umfeld, am besten auch über geschäftliche Beziehungen aus Ihrem bisherigem Berufsleben einige kleine Aufträge bearbeitet haben. Es spielt hierbei überhaupt gar keine Rolle, ob und wie viel Sie bei diesen Aufträgen bezahlt bekommen haben. Wenn Sie jetzt mit Ihrem ersten richtigen

Kunden sprechen, so müssen Sie auch selbst wie ein richtiger Unternehmer auftreten. Dass Sie fachliche Kompetenz haben, z. B. als Anbieter von Werbematerialien und Webdesign, muss außer Frage stehen. Der Kunde möchte eigentlich nur kurz abchecken, ob er es mit einem Profi oder einem Zeitstehler zu tun hat. Danach möchte der Kunde über sein Problem reden und sich einen Eindruck verschaffen, ob Sie hierfür echte Vorschläge zu bieten haben. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, dann liegt es auch an Ihnen, klare Preisvorstellungen als Bestandteil Ihrer professionellen Tätigkeit zu haben. Andererseits möchte dieser Kunde natürlich möglichst wenig zahlen oder zumindest keine Vereinbarung eingehen, die aus seiner Sicht zu riskant sind. Es ist somit sinnvoll, als Teil seiner Präsentationsmappe eine klar strukturierte Preisliste zu haben und in dieser Preisliste auch Einstiegspakete für Neukunden anzubieten. Dies sind preislich niedrig angesetzte in sich geschlossene Leistungen, die für den Kunden auch als Einzelauftrag einen Nutzen haben.

Zu der Form der Preisfestlegung für die in den Markt eintretenden Gründer gibt es keine festen Regeln. Es gibt Broschüren ohne jede Preisinformation und andere, in denen der Preis mit einer schräg aufgesetzten roten Marke deutlich hervorgehoben ist. Es gibt Anbieter mit umfangreichen detaillierten Preislisten und andere, die nur Einzelpreise auf Anfrage anbieten.

Welchen Weg Sie als Gründer auch gehen, es sollte Ihnen klar sein, dass Ihre Werbebotschaft stets einer bestimmte Kategorie zugeordnet wird.

Sie gehört zu Ihrem Gesamterscheinungsbild und Sie platzieren sich damit in einer bestimmte Anbieterklasse. Sie sollten deshalb Ihre Entscheidung bewusst wählen, ob Sie im Niedrigpreisbereich hauptsächlich über den Preis anbieten oder ob Sie mit guten Beziehungen und persönlichen Bindungen zu Ihren Kunden eher im oberen Preissegment liegen und hierbei auch eine Reihe von wertvollen Ergänzungsdiensten ausführen, die Ihre Kunden sehr zu schätzen wissen.

## 6 Buchführung

Schon kurz nach der Geschäftsaufnahme stellt der Neuunternehmer fest, dass er ab nun sämtliche Einnahmen und Ausgaben – leider am Anfang mehr Ausgaben – aufzuschreiben hat und sämtliche Belege hierzu sorgfältig durchnummerieren und am besten im Ringordner abzulegen hat.

Wenn er von Anfang an umsatzsteuerpflichtig, d.h. auch vorsteuerabzugsberechtigt, ist, dann hat er als Gründer im ersten Jahr monatlich seine umsatzsteuerpflichtigen Einnahmen abzüglich sämtlicher in seinen Ausgaben bereits gezahlter Umsatzsteueranteile (der sogenannten Vorsteuer) dem Finanzamt zu melden. Wenn er bereits Umsatzsteueranteile in Rechnungen bezahlt hat, dann muss er die Differenz dem Finanzamt zahlen. Anfangs kommt es oft vor, dass die Ausgaben höher waren als die Einnahmen, insbesondere wenn anfangs Investitionen, Computerkäu-

fe, Möbel, Fahrzeuge u.ä. zu tätigen waren, dann bekommt er im Nachfolgemonat die Differenz - gezahlte Vorsteuern minus eingenommene Mehrwertsteuer - vom Finanzamt zurückerstattet. Um dieses monatlich zu melden, hat er sämtliche Einnahmen und Ausgaben in einer Liste aufzuzeichnen und hierbei die eingenommen und bereits gezahlten Umsatzsteueranteile herauszurechnen.

Der Kleinunternehmer hat, solange er unterhalb eines Jahresumsatzes von 300.000 € liegt, lediglich die Pflicht für eine einfache Einnahme-/Ausgaberechnung. Oberhalb der Grenzen ist er zu doppelter Buchführung verpflichtet.

Es ist allerdings empfehlenswert schon von Anfang an die Doppelte Buchführung einzusetzen. Für diesen Zweck gibt es eine praktische Liste, die als „amerikanisches Journal“ bezeichnet wird, Abbildung

Die doppelte Buchführung bedeutet, dass jeder Buchungsvorgang in einem Konto und in einem Gegenkonto gebucht wird. In Abbildung sind drei Beispiele eingetragen:

1. Der Gründer hat für 116 € Büromaterial gekauft. Er trägt ein: in die Spalte Bank -116 € in die Spalte Vorsteuer 16 € und in die Spalte Ausgaben 100 €.
2. Der Gründer hat eine Kurzberatung durchgeführt und 200 € plus Umsatzsteuer eingenommen. Er trägt ein: in der Spalte Kasse + 232 in der Spalte Umsatzsteuer 32 und in der Spalte Einnahmen 200.

Umsatzsteuerzahlung ans Finanzamt = Eingenommene 16% Umsatzsteuer minus bereits in Rechnun- gen bezahlte Umsatz- steueranteile (Vor- steuer)
--



Nr	Vorgang	Beleg Nr.	Beleg-Datum	Zahlungsdatum	Bank	Kasse
1.	Büromaterial	0412-001	01.12.2004	01.12.2004		-116,00
2.	Kurzberatung	0412-002	02.12.2004	02.12.2004		232,00
3.	Dienstleistung	0412-003	03.12.2004			
4.	Rechnung 0412-003			08.12.2004	1160,00	
5.	Kontenabrechnung am 31.12.04				1160,00	116,00
6.	Computer mit Drucker	0501-001	05.01.2005	05.01.2005		-1160,00
7.	Abschreibung 2005 für 6.		05.01.2005			
8.						
9.	Computer	4711	14.01.2005	14.01.2005		-1100,00
10.	abschrschr für 9.		14.01.2005			
11.	Honorar Büyakaya Re 567432	0502-001	15.02.2005			
12.	Anzahlung für 11.			17.02.2005	-500,00	
13.	Geräteeinkauf	0502-002	17.02.2005			
14.	Zahlung für 13 abzügl.2% Skonto		22.02.2005		-114,00	
15.	Storno Kurzberatung v 2.12.04		22.02.2005			-232,00
16.	Umsatzst Voranmeldung		08.01.2005			
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						

Vorsteuer	Umsatzsteuer	Ausgaben	Einnahmen	Verbindlichkeiten	Forderungen	Inventar
16,00		100,00				
	32,00		200,00			
	160,00		1000,00		1160,00	
					-1160,00	
16,00	192,00	100,00	1200,00	0,00	0,00	
160,00						1000,00
		333,00				-333,00
151,72						948,28
		322,42				-322,42
232,00		2000,00		2232,00		
				-500,00		
16,00		100,00		116,00		
			2,00	116,00		
32,00		200,00				
176				176		
						1292,86
767,72	0,00					

Abb. 12: Amerikanisches Journal mit Buchungsbeispielen

3. Der Gründer hat eine Dienstleistung erbacht und dafür 1000 € netto plus Umsatzsteuer in Rechnung gestellt. Er trägt ein: in die Spalte Forderungen 1160 in die Spalte Einnahmen 1000 und in die Spalte Umsatzsteuer 160.
4. Das Geld für die Rechnungen 0412-003 geht bei der Bank ein. Der Gründer bucht Spalte Bank 1160 und Spalte Forderungen – 1160.

Die augenblicklichen Bestände lassen sich mit dieser Tabelle sehr leicht errechnen.

5. Es ist erkennbar, dass Bank und Kasse positive Inhalte hat, dass 16 € Vorsteuer gezahlt wurden aber 192 € Umsatzsteuer eingenommen wurde; dies ist monatlich dem Finanzamt zu melden. Die umsatzsteuerpflichtigen Einnahmen waren 1200 € und die Forderungen und Verbindlichkeiten sind Null, da die Rechnungen vom 03.12. am 08.12. vom Kunden überwiesen wurde.
6. Der Gründer hat sich am Jahresanfang einen Computer mit Drucker gekauft und hat dafür im Discountladen 1160 € bezahlt. Er bucht ein: bei Kasse –1160, bei Vorsteuer 160 und bei Inventar 1000. Er kann dies nicht in die Spalte Ausgaben einbuchen, da dies eine Investition mit einem Preis größer als 410 € netto war. Nur wenn die Investition kleiner als dieser Betrag war, kann er die vollen Kosten im Anschaffungsjahr als Ausgabe einbuchen. Da der Computer teurer war, kann er im 1. und in den Nachfolge-

jahren nur die durch Alterung erfolgte Abnutzung dieser Investitionsgegenstände als Kosten ansetzen. Unternehmer und Finanzämter richten sich für die Bestimmung der Abschreibungsdauer nach vorliegenden AfA-Listen. Für einen Computer ist einen Abnutzungszeitraum von insgesamt 3 Jahren angemessen.

7. Der Gründer kann diese Abschreibungen jetzt einbuchen: 1/3 des Anschaffungswertes netto sind bei Inventar –333 und die Gegenbuchung bei Ausgaben 333.

Natürlich ist mit diesen kleinen anschaulichen Beispielen nicht das Thema Buchführung abschließend abgehandelt. Es dürfte aber klar geworden sein, dass eine sogenannte „einfache Buchführung“ im Prinzip gar nicht besteht. Die in Abb. 12: Amerikanisches Journal mit Buchungsbispielen - dargestellten Buchungsspalten sind in jedem Fall die Mindestanzahl von verschiedenen Spalten, in der die Buchungsvorgänge abzubilden sind. Es ist sowohl notwendig, die Bewegung im Bankkonto und in der Kasse darzustellen, bei Umsatzsteuerpflicht ist die gezahlte Vorsteuer bzw. die eingenommene Umsatzsteuer herauszurechnen, die Nettobeträge in den Spalten Ausgaben und Einnahmen zu summieren, offene Verbindlichkeiten oder offene Forderungen aufzulisten und schließlich bei Investitionen die noch abzuschreibenden Restwerte des Inventars aufzulisten. Die jährliche Abschreibung ist dann den Ausgaben, sprich den Kosten zuzurechnen.

Es ist somit dringend zu empfehlen, dass auch der Gründer eine doppelte Buchführung mit der in Abbildung dargestellten Weise nutzt. Dies versetzt ihn auch in die Lage, das Prinzip der Buchführung aufzunehmen, um später dann problemlos die Anzahl der benutzten Konten zu erhöhen, um für die Forderungen verschiedene Kundenkonten einzurichten (Kreditoren) und für die Verbindlichkeiten verschiedene Lieferantenkonten einzurichten (Debitoren). Hiermit lassen sich dann noch anstehende Zahlungsverpflichtungen bzw. die Außenstände bei den verschiedenen Kunden gut verfolgen. Auch bei den Einnahmen und Ausgaben werden dann zunehmend Einzelkonten eingerichtet, um z. B. die Fahrtkosten, die Telefonkosten, die Mietkosten usw. einzeln verfolgen zu können. Bei verschiedenen Einnahmequellen ist es auch sinnvoll dann zu unterscheiden zwischen Warenverkäufen, Beratungseinnahmen, Schulungseinnahmen usw.

## 7 Unternehmensbilanz

Mit dem Wachstum des Unternehmens wächst auch der Bedarf an verschiedenen Konten und Unterkonten. Somit ist es nach einiger Zeit nicht mehr sinnvoll, alle diese Konten im amerikanischen Journal abzubilden. Dann ist der Wechsel zu einem marktüblichen Buchungsprogramm fällig.

Vor etwa 10 Jahren hatte ich mich selbstständig gemacht und damals in der Startphase auch begonnen, ein eigenes Buchhaltungssystem mit

dem Datenbankprogramm MS Access zu schreiben. Eine derartige freiprogrammierte Lösung hat den Vorteil, dass man häufig wiederkehrende Vorgänge programmieren und somit automatisieren kann. Nachfolgend werden Beispiele gezeigt, die mit diesem System gebucht werden. Eine Kopie des Programms liegt im Downloadbereich bei [www.goev.de](http://www.goev.de)

Es gibt mehrere gute und preisgünstige Buchungssysteme am Markt, die auch für Kleinunternehmen einsetzbar sind. Als Beispiele seien genannt: Buchhalter von Lexware, Quickbooks, KHK u. a.

So wie im amerikanischen Journal eine Buchung stets eine oder mehrer Gegenbuchungen hatte, so wird auch in diesen Buchungssystemen in der doppelten Buchführung gebucht.

Bei einer Rechnungslegung mit Einnahme wird z. B. gebucht:

	Soll	Haben	
Bank	1160 €	Umsatzsteuer	160 €
		Einnahme	1000 €

Abb. 13 T-Konto Buchung Einnahme

Eine Ausgabe wird umgekehrt gebucht:

	<b>Soll</b>	<b>Haben</b>	
Vorsteuer	16 €	Bank	116 €
Büromaterial	100 €		

Abb. 14 T-Konto Buchung Ausgabe

Wie in der Abb. 14 leicht erkennbar, hat die Kontierung nach ‚Haben‘ nichts damit zu tun, dass er auf seinem Konto jetzt mehr Geld hätte.

Die Regeln, wann eine Kontierung im Soll und wann im Haben zu buchen ist, haben einen ganz anderen Grund. Die Situation des Unternehmens kann jederzeit durch Abrechnung aller Konten und durch Zusammenfassung dieser Konten in der Gewinn und Verlustrechnung und dann in der Schlussbilanz ermittelt werden. Hierfür werden zunächst alle GuV - Konten abgeschlossen. Die Soll und die Haben Einträge dieser Konten summiert und dann die Differenz ermittelt (Saldo). Die GuV Konten sind sämtliche Konten, in denen Einnahmen oder Ausgaben verbucht sind, z. B. Ausgabekonten: Büromaterial, Telefonkosten, Versicherungen.

Bei einer Personengesellschaft zählen auch die im Konto Vorsteuer zusammengerechneten Vorsteuerzahlungen zu den Ausgaben; bei einer Kapitalgesellschaft ist Vorsteuer ein Schlussbilanzkonto, d. h. die Gewinn und Verlustrechnung wird bei der Personengesellschaft mit Bruttobeträgen und bei der Kapitalgesellschaft mit Netto-

beträgen ausgeführt. Am Ende werden die Salden aller GuV Konten ebenfalls im Soll und im Haben zusammengefasst.

Das Ergebnis dieser Gewinn- und Verlustrechnungen wird im Schlussbilanzkonto ‚Eigenkapital‘ verbucht. Das Eigenkapital wächst mit einem positiven Jahresergebnis auf der Haben - Seite bzw. schrumpft bei Verlust.

<b>Vermögen</b>	<b>Kapital</b>
Forderungen oder Bestände	Verbindlichkeiten bei Kapitalgebern
<b>AKTIVA</b>	<b>PASSIVA</b>
Bank, Kasse	Eigenkapital
Inventar	Rückstellungen
Ware	Darlehensverbindlichkeiten
Forderungen	Verbindlichkeiten (auch Lieferanten)
Vorsteuer	Umsatzsteuer

$$X = \text{Bilanzsumme} = X$$

Abb. 15 Bilanz mit Aktiva- und Passiva Konten eines Unternehmens

Aus diesem Ergebnis folgt unmittelbar der Schluss, dass alle Einnahmen im Haben zu buchen sind und alle Ausgaben im Soll; siehe Abb. 14, dort wurde eine Ausgabe im GuV-Konto ‚Büromaterial‘ im Soll gebucht.

Bei den Schlussbilanzkonten wird unterschieden zwischen den Aktiva – Konten und Passiva – Konten, siehe Abb. 15. Die Passiva- Seite in der Bilanz repräsentiert das **Kapital**, bzw. sämtliche Finanzquellen des Unternehmens. Der Finanzbestand des Unternehmens kann sich demnach summieren aus Eigenkapital, Darlehen und anderen Verbindlichkeiten gegenüber Dritten.

Die Aktiva- Seite enthält das **Vermögen** des Unternehmens. Dieses setzt sich zusammen aus Barvermögen bzw. Bankkonto, Inventar und Warenbeständen, sowie Forderungen an Kunden, eventuell auch an Darlehensnehmern und an das Finanzamt bezüglich der schon in Ausgangsrechnungen bezahlten Vorsteuer.

Aus den bisher dargestellten Zusammenhängen folgen die zwei Grundregeln für die Kontierung bei Einzelbuchungen:

Zuwächse im Eigenkapital und damit in allen GuV – Konten werden im Haben gebucht.

Zuwächse in aktiven Bestandskonten werden im Soll gebucht

Da in Abb. 13 eine Einnahme gebucht war, muss demzufolge dort die Kontierung für das Bankkonto des Unternehmens im Soll stattfinden, da dieses aktive Bestandskonto durch die Einnahme einen Zuwachs erfahren hat.

## 8 Darlehen und Abschreibung

Das nachfolgende Beispiel veranschaulicht ein weit verbreitetes Problem und es zeigt die Herkunft des oft gehörten - aber falschen - Spruchs, man müsste Schulden machen, um daran zu verdienen:

----

Tiefbauunternehmer Meier hat vor einem Jahr angefangen und gute Geschäfte gemacht. Bislang hat er die eingesetzten Maschinen gemietet und, da er genug Aufträge hatte, im ersten Jahr bereits prima verdient. Besser wird es natürlich, wenn er die Mietkosten durch günstigere Finanzierungskosten austauscht.

Er erstellt ein Geschäftskonzept für die nächsten Jahre, rechnet dieses seiner Bank vor, und erhält ein Existenzgründerdarlehen über 1 Mio. €.

Er kauft Bagger und LKW und er arbeitet ein weiteres erfolgreiches Jahr. In diesem Jahr machte er 2 Mio. Umsatz, er hatte 1,6 Mio. € Kosten. Zusätzlich setzt er für den Wertverlust von Bagger und LKW die zulässige und übliche Abschreibung von 30 % im 1. Jahr an. Er nutzt das Verfahren der degressiven Abschreibung, bei der man in den ersten Jahren einen höheren Anteil geltend machen kann und in den letzten Jahren einen entsprechend reduzierten. Dieses Verfahren berücksichtigt den höheren Wertverlust, den neues Inventar am Anfang hat. Somit bleibt von seinem Ertrag ein Gewinn von ca. 100.000

€, er zahlt etwa 50 000 € Einkommenssteuer und ihm bleibt etwa 50 000 € Jahreseinkommen.

Hat sich seine Selbstständigkeit für ihn gelohnt???

Er hat 1 Mio. Schulden, sehr viel gearbeitet und damit am Ende das Einkommen eines mittleren Angestellten. Wird er sich die Haare raufen und sich fragen, warum er das alles auf sich genommen hat?

- Nein! – Er hadert nicht mit dem Schicksal – sondern – er bestellt sich einen S – Klasse Mercedes.

Um dies zu verstehen, müssen wir einen Blick in seine Kasse, bzw. auf sein Geschäftskonto werfen. Auf dem Konto liegen, nach Abzug der Steuern, 350 T€. Dies liegt daran, daß er das Inventar mit dem Darlehen finanziert hatte. Demzufolge bleibt der als Kosten angesetzte Abschreibungsteil von 300 T€ in seiner Kasse. Somit stehen 350 T € zu seiner freien Verfügung. Er kann es einsetzen wie er mag.

Betrachten wir die Situation zwei Jahre später.

Wir vernachlässigen die Inflationswirkung, um das Modell leicht verständlich zu halten. Auch in seinem Markt habe sich nichts geändert. Er macht mit seinen Mitarbeitern immer noch 2 Mio. € Umsatz pro Jahr und die Kosten sind ebenfalls noch 1,6 Mio €. Diese Kosten hatten in jedem Jahr auch die Zinsen für den 1 Mio. € Kredit enthalten.

<b>1. Jahr</b>	<b>1 Mio Darlehensverbindlichkeiten</b>	<b>3. Jahr</b>
2000 T€	Umsatz	2000 T€
-1600 T€	Kosten incl Zinsen	-1600 T€
400 T€	Ertrag o Abschreibung	400 T€
-300 T€	Abschreibung	-100 T€
100 T€	Gewinn	300 T€
-50 T€	Steuer	-150 T€
50 T€	Gewinn nach Steuern	150 T€
350	cash flow	250 T€
	Tilgung	-150 T€
350	verfügbares Einkommen	100 T€

Abb. 16: Abschreibungsbeispiel im 1. und 3. Jahr

Somit ändert sich lediglich: aufgrund der gewählten Abschreibungsform, der degressiven Abschreibung, ist jetzt nur noch eine jährliche Abschreibung von 10% möglich.

Somit hat er also jetzt eine Abschreibung von jährlich 100 T€. Es bleibt demnach ein Jahresgewinn von 300 T€. Ihm bleibt nach Abzug des Jahresgewinns 150 T€ und er hat auch wieder die Abschreibung in Höhe von 100 T€ in der Kasse, d.h. einen Finanzbestand im Unternehmen von 250 T€.

Wie sie sehen, lieber Leser ist dieser Betrag:

Ergebnis nach Steuern plus Abschreibung der Finanzbetrag, der am Jahresende im Unternehmen verteilt werden kann.

Dieser wichtige Wert wird bezeichnet als „Cash Flow“. Bei Konzepten für Bankfinanzierungen ist der cash flow der entscheidende Wert, an dem die Banken die Entscheidung für Darlehenswürdigkeit messen.

Nur leider ist ab jetzt der Cash Flow nicht mehr der Betrag, der dem Gründer für seine Lebenshaltung zur Verfügung steht. Er hatte seinen Bagger und LKW mit einem Existenzgründungskredit finanziert, der 2 Jahre tilgungsfrei war. Ab dem 3. Jahr musste er nun beginnen, den Darlehensbetrag zurück zu zahlen, d.h. zu tilgen. Die Tilgungsdauer soll so bemessen sein, dass der Betrag zurück gezahlt ist, wenn die Nutzungsdauer der Investitionen abgelaufen ist. Im vorstehenden Fall sind dies 8 Jahre; abzüglich den schon abgelaufenen 2 Jahren bleibt eine restliche Tilgungsdauer von 6 Jahren. Der Gründer zahlt jährlich 150 T€ zurück.

Ihm verbleiben also 250 minus 150 gleich 100 T€ zu seiner Verfügung. – Der S- Klasse Mercedes wurde verkauft, der Gründer fährt jetzt wieder solide Mittelkasse.....

Die Sache wäre nicht so glimpflich ausgegangen, wenn in dieser Zeit die Umsätze auch noch merklich gesunken wären – und das war in den vergangenen Jahren im Baugewerbe der Fall!

Allerdings war es auch in Fällen konstanter Umsätze noch zu Pleiten gekommen. Die Ursachen:

Cash Flow = Gewinn nach Steuern plus Abschreibung
---

- In den ersten fetten Jahren wurden keine Rücklagen gebildet. Dann entstand durch nicht zahlende Kunden ein wachsender Forderungsbestand. Zwar war die Umsatzsituation gut, aber die Finanzreserven schmolzen dahin. Als diese aufgebraucht waren, musste das Unternehmen Insolvenz anmelden und schließen. Das Inventar, Bagger, Fahrzeuge, Möbel und Bürotechnik wurde versteigert – zu einem Bruchteil des Kaufpreises – zwar konnten später noch einige zehntausend Euro des Forderungsbestandes vor Gericht erstritten werden, aber die gingen zur Tilgung des Darlehens an die Bank. Am Ende hat der Gründer einige Hunderttausend € Schulden und meldet auch private Insolvenz an.
- Der Steuerberater empfiehlt dem Gründer vor Ablauf des dritten Jahres zu investieren, damit er wieder die Vorzüge der anfangs hohen Abschreibungsmöglichkeiten bei der degressiven Abschreibung nutzen kann. Im vorstehenden Beispiel kauft unser Bauunternehmer Meier ein Computernetzwerk, Hard- und Software, sowie einige Baumaschinen für insgesamt 200 T€. Er finanziert auch diese Investition, diesmal mit einem Bankdarlehen und Tilgung von Anfang an. Er schreibt 60 T€ im Anfangsjahr ab und hat 20 T€ zusätzliche Zinsaufwendungen, somit ist sein Jahresgewinn im obigen Beispiel nur 220 T€ und er spart 40 T€ Steuern. – Nach Steuern hat er nun 110 T€ Gewinn + 160 T€ Abschreibung = 270 T€ cash flow. Nach Tilgung 150 T€ plus 20 T€ Tilgung für die zweite Investition

verbleiben ihm 100 T€ - genau der Betrag, der ihm auch ohne die Investition verblieb.

<b>3. Jahr</b>	<b>1,2 Mio Darlehensverbindlichkeiten</b>	<b>5. Jahr</b>
2000 T€	Umsatz	2000 T€
-1620 T€	Kosten incl Zinsen	-1620 T€
380 T€	Ertrag o Abschreibung	380 T€
-160 T€	Abschreibung	-120 T€
220 T€	Gewinn	260 T€
-110 T€	Steuer	-130 T€
110 T€	Gewinn nach Steuern	130 T€
270 T€	cash flow	250 T€
-170 T€	Tilgung	-170 T€
100 T€	verfügbares Einkommen	80 T€

Abb. 17: Abschreibungsbeispiel mit 2. Investition im 3. Jahr

Das heißt aber nicht, dass das Finanzamt ihm jetzt die zweite Investition bezahlt hätte. – 2 Jahre später sei wiederum alles gleich geblieben. Die degressive Abschreibung auch für die zweite Investition ist jetzt auf 10% gesunken. Ihm verbleiben somit jetzt nicht mehr 100 T€, sondern nur noch 80 T€ nach Steuern zum Leben, s. Abb. 17: Abschreibungsbeispiel mit 2. Investition im 3. Jahr

## 9 Qualität und Kundenzufriedenheit

### 9.1 Qualitätsmanagement im Kleinstunternehmen?

Wer die im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement üblichen Verfahrens- und Vorgehensweisen kennt, wird sich wundern, was wohl das Qualitätsmanagement mit den Problemen eines Gründers zu tun hat. Er kennt aus seinen beruflichen Erfahrungen Qualitätsmanagement als einen bürokratisch aufgeblähten Apparat, der befriedigt wird, um irgendwelchen Vorschriften nach DIN ISO 9000 genüge zu tun und der viel Arbeit macht und wenig Nutzen stiftet. Warum also sollte ein Gründer sich mit einer derartigen Bürokratie befassen, wo er doch ganz andere naheliegendere Probleme hat?

Mit meiner bisherigen beruflichen Erfahrung möchte ich diesen Kritikern auch zustimmen.

Das in größeren Unternehmen praktizierte Qualitätsmanagement erfordert tatsächlich einen immensen bürokratischen Aufwand. Ich hatte persönlich die Erfahrung gemacht, wie eine Zertifizierung nach ISO 9000 erreicht wurde, ohne das im Unternehmen über eine wirkliche Änderung der Prozesse oder gar der Unternehmenskultur nachgedacht wurde. Hiermit entstand ein Regelwerk, das zwar den Forderungen zur Zertifizierung nach ISO 9000 genüge tat, aber nichts weiter als ein Zombie war, der einer Bestandsaufnahme einiger Aspekte der Prozesse im Unter-



nehmen entsprach. Hiermit wurde jedenfalls kein System erreicht, dass in ständiger Wechselwirkung mit den Mitarbeitern des Unternehmens einen Prozess der Verbesserung der Abläufe und somit der Qualität der Lieferungen und Leistungen bewirkte.

Dies ist aber das Ziel eines Qualitätsmanagements im Unternehmen. Natürlich muss dies auch das Ziel in einem jungen, das heißt erst vor kurzer Zeit gegründetem Unternehmen sein. Somit kann es nicht richtig sein, mit Qualitätsmanagement zu warten, bis das Unternehmen ‚groß‘ ist und in der Zwischenzeit im Gründerchaos ohne Kurs zu driften. Gerade das junge Unternehmen benötigt ein Qualitätsmanagement (QM) als Mittel, um die Prozesse im Unternehmen zu entwickeln.

Das QM im Kleinstunternehmen muss aber viel ‚schlanker‘ sein, als wie es im mittleren oder Grossunternehmen realisiert wird. Auch bei dieser Managementaufgabe muss der Gründer es wieder auf das Wesentliche dieses Teils seiner vielfältigen unterschiedlichen Aufgaben reduzieren.

## **9.2 Qualität und Stammkunden**

Es gibt wenige Geschäftsarten, bei denen die Qualität praktisch keine Rolle spielt. Eine Gaststätte an einem Ausflugsziel oder an der Autobahn mag damit zufrieden sein, dass von den vorbeiziehenden Völkerscharen einige einkehren und dann mit schlechter Qualität zu hohen Preisen abgespeist werden. Möglicherweise hat die

betroffenen Gaststätte damit einen höheren Profit, als wenn sie sich wirklich um die Kunden bemüht. Die genepten Kunden werden jedenfalls nicht wieder kommen. Ein derartiges Geschäft funktioniert demnach nur, wenn der Betreiber keinerlei Wert auf Stammkundschaft oder Kundengewinnung durch Empfehlungen legt.

Die Gewinnung von Stammkunden und das Empfehlungsmarketing ist aber das Herz der ganz überwiegenden Zahl von Geschäften. Somit ist Qualität, die sich in Kundenzufriedenheit ausdrückt, eine Notwendigkeit, um diese Geschäfte zu betreiben.

## **9.3 QM und Fehlentwicklungen**

In den vergangenen Jahrzehnten wurden genormte Qualitätsmanagement-Verfahren entwickelt. Zunächst in der Großserienindustrie, z. B. im Automobilbau wurden Systeme und Verfahren eingesetzt, um in jeder Stufe von Entwicklung und Produktion hohe Qualitätsziele zu definieren und zu erreichen. Die DIN ISO 9000 ist heute das Regelwerk, an das viele Unternehmen gebunden sind, um in einer Produktionskette alle nach einheitlichen Qualitätsstandards zu arbeiten. Hierbei müssen auch kleine Zulieferfirmen, oftmals Zulieferer von Zulieferern, für die Automobilindustrie sich nach ISO 9000 zertifizieren lassen. Der bürokratische Aufwand hierfür ist beträchtlich. Es sind teure Berater und Prüfinstitutionen zu bezahlen, um das ersehnte Zertifikat zu erhalten. Ohne solche Zertifikate kann man aber nicht Lieferant werden, da die ISO

9000 vorschreibt, dass alle Glieder in der Produktionskette zertifiziert sein müssen.

Ein Beispiel für merkwürdige Fehlentwicklungen ist in Abb. dargestellt. Dieses Beispiel wurde 2002 im Internet gefunden. Im Text ist beschrieben, dass der Gründer der kleinen Schweißfirma als Zulieferer eines Zulieferers für die Automobilindustrie ein Zertifikat benötigt. Um das Qualitätssicherungssystem für sein neues Kleinunternehmen zu erarbeiten, hat er sich 2 Schweißexperten von der Handwerkskammer Hannover empfehlen lassen. Diese beraten ihn und entwickeln mit ihm das System des neuen Unternehmens und leisten hierbei sicherlich wertvolle Aufbauarbeiten. Merkwürdig wird es allerdings dann, wenn zur Zertifizierung 2 Prüfer bestellt werden und diese dann namensgleich sind mit den Beratern, die das System zu verantworten haben. Offenbar findet hier niemand etwas daran, dass sich diese Herren selbst prüfen. Profitabel ist die Sache für die Berater mit Sicherheit, es stellt sich allerdings die Frage, was dabei herauskommt, wenn sich jemand selbst prüft und zertifiziert.

#### **9.4 QM für Dienstleister**

Da das moderne Qualitätsmanagement ursprünglich aus der Industrie kommt, sind die hierin empfohlenen Methoden nicht ohne weiteres für kleinere Unternehmen einzusetzen. Dies gilt insbesondere auch bei Kleinstartgründungen, da diese in den ganz überwiegenden Fällen Dienstleistungen anbieten und das QM aus der Produktion kommt. Ebenfalls im Internet war das Buch.....

zu finden. In diesem Standardwerk werden Verfahren beschrieben, wie sie z. B. in Krankenhäusern angewandt werden. In Abb. ist ein Beispiel aus dem Qualitätsmanagement einer Kindertagesstätte. Das wesentliche Element des Qualitätsmanagements sind die in den vorstehenden Beispielen aufgeführten Visualisierungen von Abläufen im Unternehmen. Derartige Methoden lassen sich auch mit wenig Aufwand im Kleinunternehmen anwenden.

In der Abb.... ist z. B. der Prozess des Mahnwesens dargestellt, wie wir es in unserer kleinen Entsorgungsfirma ANIT GmbH entwickeln mussten. Es hat sich als nützlich erwiesen, den Mitarbeitern, dies schließt auch den Ersteller des Diagramms ein, hiermit ein ‚Kochrezept‘ an die Hand zu geben, um die sich immer wiederholende Mahnabläufe hiermit einfach zu standardisieren.

In dem vorstehend genannten Buch findet sich auch eine Fehlermode- und Einflussanalyse (FMEA). Dieses Verfahren wird mit dem Ziel eingesetzt, Fehler zu vermeiden, bevor diese überhaupt auftreten. Während üblicherweise Fehler in einem Prozess abgestellt werden, nachdem diese auftreten, soll hiermit analysiert werden, wo Fehler überhaupt auftreten könnten, um dann die potentiellen Fehlerquellen abzustellen. Derartige Null- Fehler Zielvorgaben machen Sinn in der Raumfahrt oder im Großmaschinenbau, da man sich in beiden Fällen ein Ausfallrisiko im Prozentbereich wohl kaum leisten kann.

Es stellt sich somit die Frage, was diese Ausführungen mit dem Titel dieses Buches zu tun haben.

Ein Beispiel mit der FMEA Analyse untersucht, welche Probleme in einer Pizzabäckerei mit Auslieferung die schwerwiegendsten Bedeutungen haben. Mit FMEA- Arbeitsblättern werden mögliche Fehler diskutiert und ihre sogenannte Risikoprioritätszahl ergibt sich als Produkt aus Fehlerwahrscheinlichkeit mal Fehlergewicht.

In Abb..... ist das Ergebnis einer derartigen Analyse im Portfolio aufgetragen. Derartige Portfolios sind gut geeignet, um Beziehungen grafisch darzustellen. Sie visualisieren ein Problem, welches alleine mit Worten beschrieben möglicherweise nicht ganz deutlich würde.

Es macht auch für Kleinstgründer durchaus Sinn, eine FMEA- Methode zu kennen, um diese gelegentlich einzusetzen, dies gilt immer dann, wenn eine erbrachte Leistung oder ein geliefertes Produkt wirklich nicht ausfallen darf, bzw. wenn die Wahrscheinlichkeit mit der FMEA zumindest minimiert wurde.

Der zweite Grund, dass sie dieses Beispiel im Buch für Kleinstgründungen finden, ist, dass ich es für unseren Existenzgründerlehrgang herausgesucht hatte. Bei einer der Veranstaltungen waren als Teilnehmer 2 junge Herren, die bereits 2 Pizzageschäfte eröffnet hatten und im Lehrgang davon sprachen, dass sie jetzt überlegen, hieraus ein Franchisesystem zu machen. Während es sich für ein kleines Restaurant wohl kaum lohnt, ein ausgefeiltes Qualitätsmanagementsystem zu

erarbeiten, sieht die Sache natürlich ganz anders aus, wenn man sein Geschäftssystem verkaufen möchte. Das Franchisesystem Mac Donalds lebt davon, dass die Kunden weltweit in den Mac Donalds Geschäften ihre vertraute Umgebung und natürlich auch die Fastfood- Produkte so wieder finden, wie sie es aus anderen Mac- Donalds Geschäften gewohnt sind. Somit ist es absolut notwendig für die Kette, dass Rezeptur, Aufbereitung und Präsentation der Produkte bis ins letzte Detail festschreiben und von allen Betreibern identisch übernommen werden.

Wenn unsere beiden Pizzabäcker zur Bank gehen oder vor Investoren präsentieren möchten, dann müssen sie ein ausgearbeitetes System darstellen können, mit Methoden, die weit über die üblichen Methoden des Einzelgeschäftsbetreibers hinaus gehen. Eine FMEA Analyse möglicher Fehler im Betrieb und deren grafische Präsentation ist sicherlich ein guter Beitrag für ein derartiges Konzept.

Gleichwohl soll dies nicht bedeuten, dass es sinnvoll sei, dass der Kleinstgründer sich in seiner Freizeit (die es ohnehin kaum gibt) mit der Erstellung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN ISO 9000 beschäftigt. Dies ist auch aus einem anderen Grunde weder zu realisieren noch sinnvoll. Ich hatte vorstehend schon gesagt, dass große relative Änderungen das kennzeichnende Merkmal des Kleinstunternehmens sind. Hier gibt es häufig noch deutliche Änderungen im Leistungsspektrum, beim Personal oder auch bei den besonders intensiv betreuten Schlüsselkunden. Visualisierungen der Abläufe in den ers-

ten Monaten müssten somit ständig massiv verändert werden. Dies kann kaum sinnvoll sein.

Wenn die übliche QM Methoden in den ersten Jahren des neuen Unternehmens nicht wirtschaftlich einzusetzen sind, dann bedeutet dieses aber nicht, dass der Gründer auf diesem Gebiet jetzt gar nichts tun soll, um sich dem Gründerchaos hinzugeben. Gerade er hat in der Tat einen Bedarf, Abläufe zu entwickeln und dies auch Mitarbeitern mitzuteilen; besonders, wenn dies nur stundenweise Mitarbeiter sind.

### **9.5 QM Methode im Kleinstunternehmen**

Wir haben hierfür im eigenen Kleinstunternehmen ein einfaches, gut funktionierendes System eingesetzt. Wir haben einen gegliederten Word- Text, in dem wir sämtliche Ergebnisse von Mitarbeiterbesprechungen, Festlegungen, Anweisungen usw. hineinschreiben. Jeder Computer hat einen Link auf seinem Windows- Desktop, mit dem er jederzeit das QM- Dokument öffnen kann. Es wird immer on-line gelesen und eigentlich nie ausgedruckt (weil es sich ständig verändert – so wie auch die Prozesse im Unternehmen)

An einer zentralen Stelle im Büro liegt eine Tabelle als Unterschriftenliste. Wenn einer der Mitarbeiter eine Änderung eingetragen hat (das kann jeder jederzeit machen) dann haben innerhalb der nächsten Tage alle Mitarbeiter mit ihrem Kurzzeichen abzuzeichnen, dass sie die Änderung gelesen haben. Im Bedarfsfall kann dann

ein anderer Mitarbeiter eine Ergänzung eintragen, die dann wiederum von allen Mitarbeitern (auch dem Chef) abzuzeichnen ist.

In der Praxis gibt der Chef bei Mitarbeiterbesprechungen einzelnen Mitarbeitern den Auftrag, einzelne beprochene Punkte im QM festzuhalten.

Die Abb. zeigt als Beispiel Festlegungen, wie sie in unserem Adress- System von allen zu beachten sind. Neue Mitarbeiter oder Praktikanten lesen zuerst diesen Text, um nachzulesen, wie ‚der Laden‘ bei uns funktioniert. Dieses System mindert auch die üblichen Konflikte. Es wurde festgestellt, dass häufig kaum 6 Monate vergangen waren, nachdem die Mitarbeiter angeblich von irgendwelchen Festlegungen niemals etwas gehört haben wollten. In derartigen Fällen reicht meistens ein einfacher Verweis auf unser QM.

Somit gelingt es mit sehr wenig Aufwand, dass Gründerchaos zu bekämpfen und seine Prozesse im Kleinstunternehmen zu entwickeln.

## **10 Kundenzufriedenheit**

Als direktes Maß für die gelieferte Qualität des Unternehmens eignet sich die Kundenzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit lässt sich mit geeigneten Fragebögen messen. Es gibt nun in der Praxis zahlreiche Vorschläge, wie derartige Fragebögen aussehen sollen. Da sind auch Bögen mit 30 längeren Fragen zu finden, für die der Antwortende ein Rating von 1 – 10 geben soll. Mit einem derartigen Fragebogen lässt sich

leicht das erreichen, was man eigentlich vermeiden möchte, nämlich unzufriedene Kunden.

In der Abbildung ....ist die Form der Kundenbefragung dargestellt, wie wir sie in unserem Serviceverbund in Berlin nach jedem durchgeführten Auftrag stellen. Eine derartige minimalisierte Form einer Befragung lässt sich auch leicht am Telefon innerhalb einer Minute durchführen. Wir fragen den Kunden einfach nach seiner Schulnote für die 3 Punkte, Qualität, Preis, Zuverlässigkeit und Freundlichkeit. Bei dieser Kurzform der Befragung hatten wir bisher keine Negativreaktionen wegen Belästigung durch unsere Kunden erhalten.

Bei der Kundenzufriedenheitsbefragung ist darauf zu achten, dass es immer eine Wechselwirkung mit dem Befragten gibt, die das Ergebnis beeinflussen kann. Ich betreibe seit Jahren eine kleine Entsorgungsfirma, die in Berlin Speiseabfälle sammelt. Meine Kunden müssen diese Abfälle getrennt sammeln lassen und hierfür zusätzlich zur normalen Müllentsorgung noch Geld bezahlen. Meine Kunden können demzufolge kaum zufrieden mit dieser Entsorgungsleistung sein. Ich werde mich davor hüten, sie in regelmäßigen Abständen daran zu erinnern, dass sie da noch einen Kostenpunkt auf ihrer Monatsrechnung haben, von der sie sich eigentlich befreien wollten.

Bei der überwiegenden Mehrheit der Lieferungen & Leistungen gilt aber, dass eine Kundenzufriedenheitsbefragung nach vollbrachter Leistung eher positiv aufgenommen wird. Dies ist

aber nur der Fall, wenn der Aufwand für den Kunden so klein wie möglich gehalten wird. Obwohl die Kundenzufriedenheit durchaus geeignet ist, um vom Kunden eine Aussage über die Qualität meiner Leistung zu erhalten, so darf doch nicht vergessen werden, dass die Kundenzufriedenheit ein höchst subjektiver Wert ist. Ich schlage als Definition vor:

$$\text{Kundenzufriedenheit} = \frac{\text{wahrgenommene Erfüllung}}{\text{Erwartung}}$$

In diesem Verhältnis sind sowohl im Zähler als auch im Nenner subjektive Werte. Wenn der Kunde durch die Versprechungen des Verkäufers eine Erwartung von 150 im Vergleich zum realistischen Wert 100 hat und dann 100 geliefert bekommt, dann ist seine Kundenzufriedenheit nur 66 %. Wenn er hingegen nach Unterzeichnung des Kaufvertrages den superfreundlichen Verkäufer nicht mehr zu sehen bekommt, sondern nur noch mit der Auslieferungsabteilung zu tun hat und er dort einen ganz anderen neuen, ruppigen Ton kennen lernt, dann mag seine Erwartung auf 80 % sinken. Wenn er dann am Ende 80 % geliefert bekommt, dann wurde seine Erwartung vollständig erfüllt, was im Regelfall 100 % Kundenzufriedenheit bedeutet.

Falls Sie eine Existenz als Kleinstunternehmer planen, werden Sie sich nun fragen, was dies mit Ihnen zu tun hat. Auch Sie werden speziell im Dienstleistungs- und Beratungsbereich nur zu Abschlüssen, d. h. Aufträgen kommen, wenn Sie vor Vertragschluss Ihre Interessenten so beein-

drucken, dass diese Kunden werden. Sie stehen hierbei in Wettbewerb mit anderen, viel versprechenden Anbietern. Wenn Sie Ihre im bisherigen Leben praktizierte Bescheidenheit an dieser Stelle nicht ablegen, dann schwinden Ihre Chancen auf Aufträge (wobei großsprecherische Prahlanse auch nicht immer erfolgreich am Markt sind).

Die anständigen Verkäufer und Selbstständigen, die es vorziehen, ihre Kunden nicht nach Strich und Faden zu belügen, haben jedenfalls gelernt, dass es manchmal besser ist, nicht zu antworten, wenn der Kunde als Erwartung von einer Kombination von Gratisleistungen und Rücktrittsmöglichkeiten spricht, die nun auch wieder unrealistisch ist. In der Praxis lässt sich öfter beobachten, dass brave Handwerker oder Berater freundlich lächelnd nicht antworten, wenn der Kunde derartige Erwartungen äußert. Diese Verkäufer belügen zwar nicht ausdrücklich, aber sie lassen doch den Kunden bewusst in seiner falschen unrealistischen Erwartung. Schließlich hat man keine Leistungen zugesagt, die man dann auch nicht erfüllen muss und man kann dem Kunden die Realität ja immer noch nach der Unterschrift erklären.....

Die im Nenner der obenstehenden Formel genannte "Erwartung" ist also auch ein Wert, der die Lernfähigkeit des Kunden bezüglich einer realistischen Erwartung fordert. Diese Erwartung kann im Umgang mit der Praxis während der Auftragsabwicklung mit dem Kunden durchaus der Realität angepasst werden.

Die im Zähler der Formel genannte „wahrgenommene Erfüllung“ zeigt, dass hier Beiträge beider Partner beinhaltet sind. Die Erfüllung ist natürlich Sache des Lieferanten. Nur durch gute Qualität, Qualifikation und Sensibilität zu den Kundenwünschen lässt sich die Erfüllung erbringen, die eine hohe Kundenzufriedenheit ergeben kann. Die Sensibilität des Lieferanten bezieht sich aber auch auf die Wahrnehmung des Kunden zur Erfüllung dieser Leistung. Wenn der Lieferant Leistungen erbringt, die vom Kunden nicht wahrgenommen werden, dann verliert er hierfür einen Teil seines möglichen Ertrages. Wenn er dann auch noch, um sein Gewinnziel zu erreichen, Einsparungen an dem vom Kunden erwarteten Teil der Leistungen durchführt, dann wird dies schließlich auch zu unzufriedenen Kunden führen.

## 11 Informationstechnik

Wenn es im Vergleich zu der Situation vor 3 Jahrzehnten heute eine neue Gründerzeit gibt, dann liegt das vor allen Dingen auch daran, dass preisgünstige Computer es heute erlauben, verschiedene Organisationsaufgaben auch im Kleinstunternehmen preisgünstig abzuwickeln. Ohne Computer waren z. B. früher ganze Abteilungen mit Lohnbuchhaltung u. ä. beschäftigt. Damals war es wirtschaftlicher, diese Aufgaben mit einem hohen Grad an Arbeitsteilung mit vielen spezialisierten Mitarbeitern zu bewältigen.

Heute ist es möglich, z. B. Lohnbuchhaltung mit einem preisgünstigen PC und ebenso preisgünstiger Software abzuarbeiten.

Somit können heute kleine Unternehmen ihre Vorteile mit höherer Flexibilität und weniger Bürokratie im Wettbewerb gegenüber größeren Unternehmen einbringen. Die Vorteile für höhere Arbeitsteilung und mehr Routine bei größeren Unternehmen zählen im Computerzeitalter nicht mehr so deutlich wie früher. Hieraus folgt, dass der Computereinsatz im Unternehmen einen wichtigen Teil der Existenzberechtigung von Kleinunternehmen ausmacht. Somit gehören die Computerkenntnisse zu den notwendigen Kernkompetenzen der meisten Kleinunternehmer. Kleinunternehmer, die glauben, sie könnten dies Angestellten oder Lieferanten überlassen, können somit leicht in existenzbedrohende Schwierigkeiten geraten.

Der Standart in den Büros sind die Office-Programme von Microsoft.

Textverarbeitung	Word
Tabellenkalkulation	Excel
Datenbankprogramm	Access
Präsentationsprogramm	Power Point

Diese Programme zeichnen sich durch eine sehr hohe Anwendertiefe aus. Es ist somit eine falsche Vorstellung, nach dem Besuch einer Schulung diese Programme vollständig beherrschen zu wollen. Vielmehr ist es normal und üblich,

dass unterschiedliche Leute ganz unterschiedliche Anwendertiefe haben.

Nachfolgend eine Reihe von Anwendungsbeispielen. Diese sind in meinem eigenen Kleinunternehmen in den vergangenen Jahren entstanden und häufig genutzt worden. Eine derartige Kombination von Anwendungen ist eine sehr persönliche und individuelle Angelegenheit. Sie geht bei mir direkt aus meinen persönlichen Erfahrungen und Kenntnissen hervor.

Jeder Nutzer entwickelt im Zusammenspiel mit seinen Mitarbeitern Büroanwendungen, die auf den individuellen Kenntnissen, Neigungen und Erfahrungen der Handelnden beruhen.

### 11.1 Anwendungsprogramme

Es wird hier beispielhaft auf die MS-Office-Programme eingegangen. Diese sind tatsächlich der am meisten verbreitete Standart. Es gibt auch andere Office-Programme, Star-Office und ähnliches; es ist überlegenswert diese preiswerteren Programme einzusetzen, insbesondere deshalb, weil diese Programme sich heute stark an den MS-Office-Standart anlehnen und somit erworbene Kenntnisse zwischen verschiedenen Programmen anwendbar sind.

Es gibt auch fortgeschrittenere Programme für Kleinunternehmen zum Adressmanagement, zur Auftragsverwaltung, Rechnungslegung usw. Bisher bestand allerdings das Problem darin, dass der Datenaustausch zwischen den Programmen nicht ganz unproblematisch war. Allein die Verwaltung der Adressen von Kunden,

Lieferanten, Klienten usw. in den verschiedenen Programmen führt häufig dazu, dass Daten mehrfach gespeichert und gepflegt werden müssen und somit Informationen verloren gehen.

## 11.2 Rechnungen

Die Ausgangsrechnungen des Unternehmens müssen einige notwendige Details enthalten, siehe Abb.

Die Steuernummer des Unternehmens, Adresse, eine Rechnungsnummer wobei die Rechnungen durchgehend nummeriert sein müssen, eine im Betrag ausgewiesene Umsatzsteuer (nur bei Umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen).

## 11.3 Rechnungsnummern

Es ist möglich vom 01. Januar an die Rechnungen im Laufe des Jahres durchgehend zu nummerieren.

Für ein Gründerunternehmen mag es problematisch sein mit einer z. B. 0001 anzufangen, da er dann möglicherweise im April bei 0004 angekommen ist und somit seinen Kunden überdeutliche Signale sendet, dass er alles andere als ein erfolgreicher und etablierter Unternehmer ist. Es mag Sinn machen, mit z. B. einer 0050 anzufangen. Wir haben gute Erfahrungen mit einer Mischung aus Datum und laufender Nummer gemacht. Eine Rechnung z. B. vom 17.2.2004 hat bei uns eine Nummer wie 0402-017. Dies ist die 17. Rechnung im zweiten Monat des Jahres 2004. Neben den Rechnungen werden auch Belege zu Ausgaben in diesen Nummernkreisen

eingereiht. Mit diesem System kann ein Stapel von Belegen eingebucht werden, ohne dass eine Sortierung nach Datum sichergestellt sein muss. Selbst eine Tankquittung aus dem vergangenen Monat kann leicht noch dem Nummernkreis des vorherigen Monats zugeordnet werden.

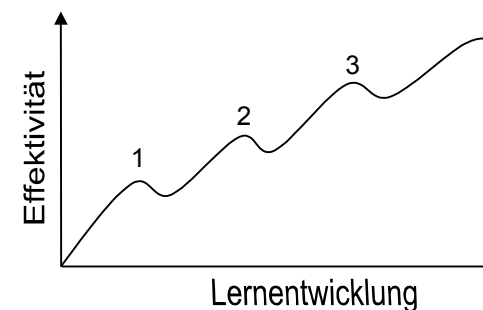


Abb. 18: Lernkurve

## 11.4 Adressprogramm ADR

In der betrieblichen Praxis meines Kleinunternehmens wurde die zentrale Adressverwaltung mit einem selbst geschriebenen MS Access Datenbankprogramm zum Dreh- und Angelpunkt der Datenhaltung im Unternehmen. Es hat sich als richtig erwiesen hierfür ein frei programmierbares Datenbankprogramm einzusetzen, da die Adressverwaltung in kommerziell erhältlichen Programmen nicht online zwischen den



Programmen und schon gar nicht zwischen den Rechnern gestaltet werden kann. Das Ergebnis ist, dass es allein schon auf einem Rechner verschiedene Adresslisten in verschiedenen Programmen gibt und diese auch mit den Adressdaten der anderen Rechner im Unternehmen nur sehr schwer und in der Praxis gar nicht abgeglichen werden. Somit müssen vielfach die gleichen Daten eingegeben werden und die Adresslisten in den verschiedenen Anwendungen sind nie komplett.

Das selbst entwickelte Programm ADR vermeidet die genannten Nachteile. Die Datenbank liegt auf dem Datenserver und sämtliche Mitarbeiter-PC's greifen auf die gleichen Daten zu. Wenn ein Mitarbeiter eine Adresse eingegeben oder geändert hat, so sind diese Änderungen sofort für alle verfügbar. Das Programm hat aber auch noch weitere Vorteile und vermeidet separate Listenhaltungen zum Postausgang, zur Wiederholung, zur Verwaltung sämtlicher Telekommunikationsadressen (tel, fax, handy, email), zur Auflistung von Lieferanten usw.

#### 11.4.1 Briefausgang und sonstige Kontakte

Wenn ein Brief erstellt werden soll, so wird dies grundsätzlich über ADR ausgeführt. Wenn die Adresse schon vorhanden sein könnte, wird mit einem der Suchknöpfe z. B. nach Institutionen oder Namen gesucht, Abb. Sollte die Adresse noch nicht vorhanden sein, dann wird mit der Maus der Knopf „Stern“ angeklickt. Ein leerer Datensatz öffnet sich und die Adresse wird eingegeben. Dann wird mit einem der Knöpfe

„Briefvorlagen“ die passende Briefvorlage geöffnet, die Adresse trägt sich automatisch ein, zusammen mit dem heutigen Datum und der Anrede des Angeschriebenen. Der Brief wird dann eingegeben und auf der Festplatte in einem passenden Ordner z.B. im Hauptordner Korrespondenz, Unterordner mit dem Firmennamen gespeichert. An der Stelle „Infoeintrag“ wird sodann vermerkt, BA, bedeutet Briefausgang, GOeV, bedeutet es handelt sich um Korrespondenz des Vereins GO e. V., Schm, bedeutet der Brief wurde von Schmitt erstellt.

Die zu verwendenden Kennungen sind

BA	Briefausgang
FA	Faxausgang
TA	Telefonausgang
BE, FE, TE	für Eingänge
sms,	für ausgehende sms
MA	und ME für ausgehende und eingehende E-mails
N	Notiz
LA	für verliehene Gegenstände
LAE	wenn diese wieder zurückgegeben werden
VA, VE	Kennung für Verträge zu Anfang und Ende des Vertrags
MBA	Ausgang gerichtl. Mahnbescheid (war früher V)

MBE	Eingang gerichtl. Mahnbescheid
VBA	Ausgang Antrag auf Vollstreckungsbescheid
VBE	Eingang Vollstreckungsbescheid
TI	Besuch im Gründerzentrum
TE	externer Besuch bzw. Termin
CA	Ausgang an Creditreform
CE	Eingang von Creditreform

## 12 Abrechnungen von Leistungen

Die in Abbildung gezeigte Rechnung weist die wesentlichen Merkmale auf, die eine Rechnung enthalten muss. Jede Rechnung muss die Steuernummer des Rechnungstellers enthalten. Dies kann die Steuernummer des Einzelunternehmens oder der Körperschaft, d. h. der GmbH, des e. V.'s usw. sein. Auf der Rechnung ist eindeutig anzugeben, wie und an wen zu bezahlen ist, am besten mit Angabe der Kontoverbindung des Rechnungstellers.

Im kaufmännischen Geschäftsverkehr ist es üblich, dass Rechnungen, die sofort bezahlt werden, mit einem Skontoabzug von 2% - 3% bezahlt werden. Wenn der Rechnungsteller dies in seinem Liefervertrag oder in seinen Allgemeinen Geschäftsbedingungen ausgeschlossen hat, dann

sollte er auf der Rechnung nochmals unten erwähnen zahlbar bis tt.mm.jj ohne Abzug.

Ein weit verbreiteter Fehler ist das Unterschreiben der Rechnung durch den Rechnungsstellenden. Ich möchte dem Leser ersparen, an dieser Stelle Lehrgeld zu zahlen. Es ist tatsächlich so, dass der Kunde direkt über die Unterschrift des Rechnungsstellenden nachträglich die Worte „Betrag erhalten“ handschriftlich oder mit einem kleinen Stempel einfügen kann. Der Kunde hat dann einen Beleg in der Hand, mit dem er später - nachdem unserer blauäugiger Lieferant das gerichtliche Mahnverfahren angestrengt hat, vom Kunden ein Widerspruchs erhalten hat und dann einen Rechtsanwalt mit Klage beauftragt hat - vor Gericht die unangenehme Überraschung erleben wird, dass der Kunde mit diesem Beleg einen Nachweis für die Zahlung in der Hand hat. Der Rechnungsstellende wird dann nicht nur kein Geld erhalten, sondern er wird auch für beide Seiten die Kosten des Rechtsstreits tragen müssen.

## 13 Mahnungen

### 13.1 Auftragsannahme

Bevor Sie einen Auftrag durchführen, sind Sie gut beraten, den Auftraggeber zu überprüfen. Bei einem größeren Auftrag sollte man bei einer Wirtschaftsauskunft, z. B. bei Creditreform oder bei Bürgel, einige Euros investieren, um Informationen über den Auftraggeber einzuholen.

Hierbei kann festgestellt werden, mit welcher Bonitätszahl, das entspricht etwa der Zahlungsfähigkeit, dieser Kunde zur Zeit bewertet wird. Wenn aber z. B. in den vergangenen Jahren ein Offenbarungseid geleistet wurde, hierfür eine eidesstattliche Versicherung abgegeben wurde, dann ersparen Sie sich Verluste, wenn Sie dies vor Arbeitsbeginn wissen. In einem derartigen Fall kann die Auftragsdurchführung nur in Frage kommen, wenn der Kunde im Voraus zahlt.

Wenn es sich um einen Kleinauftrag handelt und die Ausgabe für eine Wirtschaftsauskunft unangemessen hoch wäre, dann sollten Sie nicht versäumen sich bei einem Einzelunternehmer den Personalausweis zeigen zu lassen und sich dann Notizen zu machen oder noch besser in den Vertrag aufnehmen den polizeilich gemeldeten Wohnort des Kunden. Sollte später zu Zahlungsschwierigkeiten kommen und Sie einen gerichtlichen Mahnbescheid zustellen müssen, dann kann Ihnen passieren, dass der Kunde längst keine Geschäftsadresse hat und Sie müssen dann unter Zeitverlust über das Einwohnermeldeamt herausfinden, wo der Kunde wohnt.

### **13.2 Zahlungserinnerung**

Offene Rechnungen müssen seit etwa Mitte 2003 nicht mehr angemahnt werden. Sie werden 30 Tage nach Fälligkeit oder Rechnungszugang automatisch überfällig und können dann ohne weitere Erinnerungen eingeklagt werden. Dies gilt unter Kaufleuten zwischen Unternehmen und Körperschaften, wie z. B. GmbH, e. V. usw. Wenn die Rechnung an eine Privatperson gestellt

wird, dann sollte der Zusatz enthalten sein, dass, wenn der Rechnungsbetrag nicht beglichen wird, automatisch nach 30 Tagen nach Fälligkeit oder Rechnungszugang der Verzug eintritt.

Die sofortige Klage ist allerdings nicht die übliche Praxis und es würde auch dazu führen, dass gute Kunden auf diese Art und Weise nachhaltig verprellt und damit verloren gehen. Sie habe in Ihren Rechnungen ein Zahlungsziel gesetzt und wenn dieses überschritten ist, sollten Sie unverzüglich eine freundliche Zahlungserinnerung an den Kunden schicken. Vermeiden Sie Drohungen in dieser Erinnerung. Gesetzt werden sollte aber ein neuerlicher Termin, der in einer Zahlungserinnerung oder Mahnung aber nicht allgemein „in 14 Tagen“ benannt wird, sondern Sie müssen hier den Termin als Datum spezifizieren. Angemessen wäre eine Formulierung wie:

„Bitte überweisen Sie bis zum 28.02.2005, damit wir Ihnen weitere kostenverursachende Mahnungen ersparen können.“

### **13.3 Mahnungen**

Bei Verstreichen der in der Zahlungserinnerung gesetzten Frist ist es sinnvoll, wiederum unverzüglich eine Mahnung zuzustellen. Diese ist jetzt schon deutlich weniger freundlich, sie könnte etwa lauten wie:

„Nach Durchsicht unserer Zahlungseingänge auf unserem Bankkonto mussten wir leider feststellen, dass bis zum 17.03.05 unsere Forderung an Sie bisher nicht beglichen wurde. Wie aus dem beiliegenden Ausdruck Ihres Kundenkontos aus

unserer Buchhaltung hervorgeht, schulden Sie uns zur Zeit 76,83 €, dieser Betrag enthält 3 € Mahngebühr für diese Mahnung. Bei Forderungen, die 30 Tage nach dem Rechnungsdatum noch nicht beglichen waren, habe wir ab diesem Datum 8,5 % Verzugszins hinzugerechnet.“

Ein Text wie der obige empfiehlt sich, wenn für den Kunden regelmäßige Leistungen mit kleinen Rechnungen erbracht wurden und der Forderungsbestand aus mehreren Beträgen z. B. aus nicht bezahlten Mahngebühren, Teilzahlungen auf vergangene Rechnungen u. ä. resultieren kann. In derartigen Fällen ist es kaum möglich, die Forderung einfach auf eine oder zwei offene Rechnungen zu beziehen.

Wenn Sie hingegen Einzelrechnungen an den Kunden stellen, dann werden Sie in dem Mahnungstext auch auf diese Einzelrechnungen Bezug nehmen und dann noch ggf. eine Mahngebühr oder einen Verzugszins zusätzlich ausweisen. Die Höhe der Mahngebühr ist vom Gesetzgeber nicht eindeutig festgelegt. Ich empfehle Ihnen in Ihren Allgemeinen Geschäftsbedingungen hierfür eine Regelung hineinzuschreiben, nämlich dass eine Rechnung, die 14 Tage nach Rechnungsdatum noch nicht bezahlt ist, angemahnt werden kann, mit einer Mahngebühr z. B. von 3 € zzgl. einem Verzugszins in gesetzlich vorgeschriebener Höhe ( dies ist der aktuelle Basiszinssatz + 5 % bei Privatpersonen bzw. der

aktuelle Basiszinssatz + 8% für Geschäfte zwischen Unternehmen oder Körperschaften<sup>1</sup>)

### **13.4 Mahnungen und Kosten**

Zum Umgang mit zahlungsunwilligen Kunden gibt es noch einige Anmerkungen:

Der persönliche Umgang mit dem Kunden ist auch bei Zahlungsschwierigkeiten im Regelfall der beste Weg. Sie können dem Kunden eine Zahlungserinnerung und eine Mahnung schicken, sind aber gut beraten, wenn Sie ihn vor der Mahnung persönlich anrufen, mit dem Ziel, von ihm eine telefonische Zusage für die Zahlung zu erhalten. Es ist kein Fehler, wenn Sie dann sofort ein Fax rauschicken, in dem Sie den Inhalt des Telefonates und die zugesagte Zahlung bis zum zugesagten Termin schriftlich bestätigen. Wenn danach immer noch kein Geld eingeht, dann ist es meistens sinnvoll, ohne weiteren Verzug einen gerichtlichen Mahnbescheid zuzustellen. Für einen derartigen gerichtlichen Mahnbescheid müssen Sie keineswegs immer den Anwalt beauftragen. Die Vordrucke für die gerichtlichen Mahnbescheide finden Sie bei [www. ....](http://www. ....)

Achten Sie auf folgende Regeln:

Überprüfen Sie vorher, dass der gerichtliche Mahnbescheid auch an eine zustellbare Adresse geht. Wenn Sie einen Vertrag mit dem Laden des Kunden hatten (Einzelhandel, Restaurant usw.)

---

<sup>1</sup> zu finden unter: [www.Basiszinssatz.de](http://www.Basiszinssatz.de)

dann sollten Sie selbst überprüfen, ob der Kunde immer noch der Ladeninhaber ist. Sollte dies problematisch sein, so holen Sie sich beim Einwohnermeldeamt für ca. 3,50 € (aktueller Preis) eine Adressauskunft zu diesem Kunden.

Um Monierungen des Amtsgerichts zu Ihrem Mahnbescheid zu vermeiden, müssen folgende Punkte beachtet werden:

----  
----  
----

Der mit dem gerichtlichen Mahnbescheid angeschriebene Kunde muss sich innerhalb von 2 Wochen entscheiden, ob er Widerspruch gegen den Mahnbescheid einlegt. Wenn Sie Ihren Anspruch dann noch weiter verfolgen wollen, müssen Sie eine Klage ans Gericht einreichen. Sie werden dies tun, unter der Abwägung, ob von diesem Kunden tatsächlich Geld zu holen ist (wenig sinnvoll, wenn er bereits eine eidesstattliche Versicherung geleistet hat oder wenn Sie andere Informationen haben, die darauf schließen lassen, dass Sie Ihr Geld ohnehin nicht erhalten werden) oder wenn einfach die Rechtsstreitkosten zu hoch sind, im Vergleich zu der geforderten Summe, so dass sich das Risiko eines Rechtsstreits nicht lohnt.

Bei so einem Rechtsstreit ist auch zu beachten, dass Sie in Ihren Verträgen möglicherweise Fehler gemacht haben oder der Kunde Zeugen heranholen könnte und Ihre erbrachte Leistung damit erfolgreich bestreiten könnte.

Hier war doch schon etwas?

## 14 Umsatzsteuer

### 14.1 Umsatzsteuerpflicht

Jedes gewerbliche Unternehmen ist umsatzsteuerpflichtig. Genauer ist dem Umsatzsteuerrecht zu entnehmen. Von der Umsatzsteuerpflicht generell befreit sind nur bestimmte Berufsgruppen, wie z.B. Ärzte. Gründer können sich von der Umsatzsteuerpflicht befreien lassen, wenn sie im ersten Jahr weniger als 17500 € Umsatz erwarten. In vielen Fällen wird der Gründer sich allerdings nicht von der Umsatzsteuerpflicht befreien lassen, s. Abschnitt 14.3

### 14.2 Besteuerung des Mehrwertes

Diese Umsatzsteuer ist vielen auch heute noch unter dem früheren Namen Mehrwertsteuer bekannt. Der neue Name Umsatzsteuer ist in soweit zweckmäßiger, als er dem Endkunden mitteilt, daß er hiermit auf den Umsatz eine 19% Konsumsteuer zu zahlen hat (7% bei Lebensmittel).

Der Name Mehrwertsteuer<sup>3</sup> war geeigneter, um den handelnden Unternehmen verständlich zu machen, wie mit dieser Steuer umzugehen ist. Mit der Besteuerung des Mehrwertes wird dafür gesorgt, dass insgesamt nicht mehr als 19% an den Staat abzuführen sind, gleichgültig ob der produzierende Betrieb direkt an den Kunden verkauft oder ob das Produkt über eine Wertschöpfungskette zum Kunden gelangt; 2 Beispiele hierzu in Abb. 19: Umsatzsteuerbeispiele zu Beratung (1 und 2) und Produktherstellung und -verkauf (3-4)

Beispiel	Beschreibung	Rechnungen, netto plus 19% Umsatzsteuer (USt)
1	Beratung	Die komplette Wertschöpfung wird vom Berater erbracht Rechnung des Beraters 1000 € plus 190 € Ust er hatte Ausgaben in Höhe von 500 € plus 95 € USt
2	Beratung mit Fremdleistung	Der Berater holt sich für den Beratungsauftrag eine Expertise eines Steuerberaters Rechnung des Beraters 2000 € plus 380 € US Er selbst zahlt dem Steuerberater 1000 € plus 190 € USt er hatte weitere Ausgaben in Höhe von 500 € plus 95 € USt
3	Gartenmöbel-Händler	Der Gartenmöbel-Händler kauft vom Produzenten Die Kunden kaufen im Monat für 100000 € plus 19000 € UST Gartenmöbel Der Händler hat diese Möbel vom

<sup>3</sup> in der englischsprachigen Welt ist dies nach wie vor die VAT = value added tax. So gesehen war der alte Name verständlicher.

			Produzenten eingekauft für 50000 € plus 9500 € USt Zusätzlich hat der Händler für andere Aufwendungen Rechnungen bezahlt 20000 € plus 3800 € USt
4	Produzent	Der Produzent kauft das Rohmaterial vom Aluminium-Großhandel	Einnahme 50 T € plus USt Aufwendungen für Rohmaterialeinkauf und andere Rechnungen 30000 € plus 5700 € USt
5	Produzierender Händler	Der Produzent verkauft die Gartenmöbel selbst	Verkaufserlöse 100000 € plus 19000 USt Abzüglich Rohmaterialeinkauf und andere Rechnungen 30000 € plus 5700 € USt Zusätzlich hat der Händler für andere Aufwendungen Rechnungen bezahlt 20000 € plus 3800 € USt

Abb. 19: Umsatzsteuerbeispiele zu Beratung (1 und 2) und Produktherstellung und -verkauf (3-4)

	Beispiel	Umsatz netto €	Ausgaben netto €	Ertrag (ohne Abschreibung) €	Eingekommene USt €	vorverausgabte Vorsteuer €	ans Finanzamt abzuführende USt- Differenz €
1	Beratung	1000	-500	500	190	-95	95
2	Beratung mit Fremdleistung	2000	-1000 -500	500	380	-190 -95	95
3	Gartenmöbel-Händler	100 T	-50 T -20 T	30 T	19 T	-9,5 T -3,8 T	5,7 T
4	Produzent	50 T	-30 T	20 T	9,5 T	-5,7 T	3,8 T
5	Produzierender Händler	100 T	-30 -20	50 T	19 T	- 5,7 T - 3,8 T	9,5 T

Abb. 20: Umsatzsteuerbeispiele mit Berechnung des Rohertrages und der Umsatzsteuerschuld

In Abb. 20 ist nun dargestellt, wie von den einzelnen Gliedern der 2 kleinen Wertschöpfungsketten aus Abb. 19 die Umsatzsteueranteile verrechnet werden könnten. Das Prinzip der Besteuerung des Mehrwerts kann am Beispiel des Gartenmöbel- Produzenten in Abb. 19 erläutert werden. Dieses Unternehmen könnte auch zusätzlich den Direktvertrieb der Gartenmöbel übernehmen.

In Abb. 20 wurden der unter Punkt 3 und 4 genannte Händler und Produzent im Punkt 5 zusammengefasst, d.h. der Händler könnte den Produzenten aufgekauft haben – oder umgekehrt. Dieses neue Unternehmen produziert jetzt einen höheren Mehrwert, da es die Gartenmöbel nicht nur herstellt, sondern auch vertreibt. Es macht somit den gleichen Rohertrag als beide unter Punkt 3 und 4 beschriebenen Firmen zusammen; es muss aber auch jetzt die Summe der Umsatzsteuerbeträge ans Finanzamt zahlen.

Beachten Sie, dass z. B. im Punkt 5, alleine die Gartenmöbel – Endkunden die Umsatzsteuer von insgesamt 19000 € bezahlen müssen. Das Unternehmen hat von diesem Betrag bereits 5700 € an den Lieferanten des Rohmaterials und an Lieferanten anderer mit der Produktion zusammenhängender Leistungen bezahlt und auch, wie bisher, 3800 € an Lieferanten zu seinem bisherigen reinen Handelsgeschäft. Die übrigbleibende Differenz zur eingekommenen Umsatzsteuer von 9500 € hat er an das Finanzamt abzuführen.

Gleiches gilt für die Beratung unter Punkt 1 und 2 in Abb. 19 und Abb. 20. Bei 1 hatte ein Berater 1000 € plus USt eingenommen. Bei 2 hatte er zwar 2000 € eingenommen, aber er hatte auch für den Beratungsauftrag einen anderen Berater hinzugezogen und diesem 1000 € plus USt bezahlt. Bei beiden Beratungen musste er aus seinem Ertrag, d.h. aus seinem Teil der Wertschöpfung beider Beratungsaufträge je 95€ Umsatzsteuereinnahme an das Finanzamt abführen.

Das Prinzip nochmals zusammengefasst:

Jedes umsatzsteuerpflichtige Unternehmen muss auf seine Ausgangsrechnungen zusätzlich 19% Umsatzsteuer in Rechnung stellen. Bei jeder Eingangsrechnung, mit der sich dieses Unternehmen Fremdleistungen einkauft, kann es die bezahlten Umsatzsteueranteile (sogenannte Vorsteuer) von der obengenannten in Rechnung gestellten und eingenommenen Umsatzsteuer abziehen. Die Differenz: eingenommene Umsatzsteuer minus bezahlte Vorsteuer ist dann an das Finanzamt abzuführen; beim Gründer mit monatlichen Umsatzsteuervoranmeldungen in der er den Monatsumsatz und die Umsatzsteueranteile zusammenaddiert und die bezahlten Umsatzsteueranteile aus Eingangsrechnungen (Vorsteuer) in der Summe abzieht.

Die Umsatzsteuer ist eine **Konsumsteuer**, die letztlich alleine vom Endkonsumenten bezahlt wird. Die Unternehmen in der Wertschöpfungskette, die das Produkt von der Erzeugung bis zum Verkauf an den Kunden bringen, haben ihre Umsatzsteueranteile aus der von ihnen erbrachten Werterhöhung an das Finanzamt abzuliefern.

### **14.3 Befreiung von der Umsatzsteuerpflicht**

Nach der Gewerbeanmeldung erhält der Gründer vom Finanzamt eine Benachrichtigung. Diese enthält die gewerbliche Steuernummer und unter anderem auch den Fragebogen mit der Frage, ob der Gründer von der Regelung als Kleingewerbetreibender Gebrauch machen will um sich damit von der Umsatzsteuerpflicht befreien zu lassen. Er kann diese Sonderregel anwenden, so-

lange er im laufenden Jahr weniger als 50000 € Umsatz hat und im vergangenen Jahr (falls er im vergangenen Jahr schon selbstständig war) die Jahresgrenze von 17500 € Umsatz nicht überschritten hatte.

Ohne Umsatzsteuerpflicht hat er dann aber auch nicht die Möglichkeit, bezahlte Umsatzsteuer bei seinen Ausgaben mit der eingenommenen Umsatzsteuer zu verrechnen. Von dieser Regelung als Kleingewerbetreibender ohne Umsatzsteuerpflicht Gebrauch zu machen ist dann sinnvoll, wenn die Kunden Privathaushalte sind, d.h. selbst nicht vorsteuerabzugsberechtigt sind

Wenn die Kunden Gewerbetreibende sind, dann stört es diese nicht, wenn auf den eigentlichen Leistungsbetrag noch die Umsatzsteuer hinzukommt, da sie selbst die bezahlte Umsatzsteuer mit der eingenommenen Umsatzsteuer verrechnen dürfen. Ein Gründer mit solchen Kunden wird sich vom ersten Tag an umsatzsteuerpflichtig erklären, damit er auch bei jeder Ausgabe die 19% Vorsteuer verrechnen kann.

Das Ganze noch einmal an Beispielen:



	Beispiel	Umsatz netto €	Ausgaben netto €	vorverausgabte Vorsteuer €	Eingenommene Ust €	Umsatz brutto €	Ertrag (ohne Abschreibung) €	ans Finanzamt abzuführende Ust-Differenz €
1	Beratung m US	1000			190	1190		
	Brutto 1190 €		-500	-95			500	95
2	Beratung o. US	1000				1000		
	Netto 1000 €		-500	-95			<b>405</b>	
3	Beratung m US	840,3			159,7	1000		
	Brutto 1000 €		-500	-95			<b>340,3</b>	64,66

Abb. 21: verschiedene Abrechnungsbeispiele mit und ohne USt

In Abb. 20 hat in Zeile 1 ein Berater abgerechnet: 1000 € plus USt = brutto 1190 €. Nach Abzug von 500 € netto – Kosten verbleibt ihm ein Ertrag von 500 €.

Ein nicht-umsatzsteuerpflichtiger Berater hat den gleichen Job in Zeile 2 abgerechnet und hat seinem Auftraggeber ebenfalls 1000 € netto gekostet. Dieser hat auch 500 € Kosten netto plus 95 € Umsatzsteuer. Da er nicht vorsteuerabzugsberechtigt ist, verbleibt ihm nur ein Ertrag von 405 €.

Wenn der Kunde dieser Beratung selbst gewerbetreibend und vorsteuerabzugsberechtigt ist, dann kosten ihm beide Beratungen 1000 € und der umsatzsteuerpflichtige Berater behält einen

Ertrag von 500 €, d.h. 95 € mehr als der nicht umsatzsteuerpflichtige Berater.

Wenn der Kunde aber nicht vorsteuerabzugsberechtigt ist, dann muss der umsatzsteuerpflichtige Berater seinen Rechnungsbetrag auf 840,3 € plus USt absenken, damit er nicht teurer als der umsatzsteuerbefreite Berater ist, s. Zeile 3. In diesem Fall verbleiben ihm nach Abzug der Kosten nur ein Ertrag von 340,3 €, während der umsatzsteuerbefreite Berater 405 € übrig hält.

## 15 Marketing

Speziell auch beim Marketing gilt der in diesem Buch verfolgte Ansatz, ein spezielles, auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Kleinstunternehmens reduziertes Marketing anzuwenden. Aus der Fülle von Literatur zum Thema seien genannt Dichtl und Levinson. Dichtl gibt in seinem Buch einen sehr überschaubaren und verständlichen Überblick über das Marketing, deren Grundlagen und Werkzeuge in größeren Unternehmen. Auch für den Kleinstunternehmer ist es nützlich einmal von diesen Grundlagen gehört zu haben, um sich dann da einige der Grundthesen des Marketing auch in Kleinstunternehmen eine große Rolle spielen und sich die eine oder andere Methode in vereinfachter Form anwenden lässt. Levinson gibt direkt umsetzbare Hinweise für Kleinstunternehmer. Insbesondere beschreibt er Methoden, mit denen man auch mit sehr gerin-

gem finanziellen Einsatz seine potenziellen Kunden erreichen kann.

### 15.1 A-B-C-Analyse

Jeder Unternehmer, und das gilt auch für den Kleinstunternehmer, sollte von Zeit zu Zeit kontrollieren, ob Richtungskorrekturen im Unternehmen sinnvoll sind. Eines der Werkzeuge, die er hierfür einsetzen kann, ist die A-B-C-Analyse. Hierbei werden die Zahlen des Unternehmens ausgewertet, um zum Beispiel festzustellen, welche Umsatzanteile mit welchen Kunden gemacht wurden. Die Abbildung zeigt ein typisches Beispiel des Ergebnisses einer derartigen Analyse.

Typischerweise wird man bei derartigen Auswertungen feststellen, dass es ein Verhältnis von 80 zu 20 gibt, zum Beispiel mit diesen identifizierten 20% meiner Kunden, mache ich 80% meines Umsatzes oder auch 80% meines Gewinns (was bei einer zweiten Auswertung herauskommen könnte. Dies soll nicht heißen, dass Umsatz etwa gleich Gewinn wäre. Die Kundengruppen werden in beiden Auswertungen voraussichtlich nicht deckungsgleich sein.)

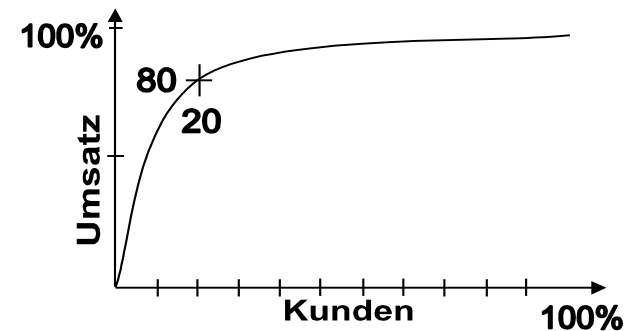


Abb. 22: ABC-Analyse

Ebenso wird der Unternehmer bei einer derartigen Analyse auch feststellen, dass er bei einer Leistungs- oder Produktpalette mit 20% der angebotenen Leistungen auch etwa 80% seines Umsatzes macht. Vermutlich wird er die 80/20 Relation auch bei dem Gewinn mit verschiedenen Leistungen feststellen; dies müssen aber ebenfalls wieder nicht die gleichen Leistungen sein, mit denen er die 80% Umsätze macht. Die A-B-C-Analyse ist genau deshalb sinnvoll, um derartige Unterschiedlichkeiten herauszufinden. Möglicherweise kann der Unternehmer hierbei feststellen, dass er seinen Schwerpunkt auf die falschen Kunden, beziehungsweise auf die falschen Leistungen gelegt hat.

Hiermit soll allerdings nicht empfohlen werden, dass dem Ergebnis der Analyse nun blind gefolgt wird. In der Abbildung hatten wir gezeigt, dass es im Unternehmen ältere, am Markt längst eingeführte, Leistungen gibt, mit denen das Unternehmen heute sein Geld verdient und ein Teil dieses Geldes in junge Pflänzchen, zum Beispiel

den dort gezeigten „Stars“ investiert wird, damit diese zu den „Cash cows“ von morgen werden. Der Unternehmer weiß, dass er viel Energie und möglicherweise auch Geld in diese „Stars“ zu stecken hat, ohne das sie heute bereits Ertrag abwerfen.

Wenn er aber bei einer derartigen A-B-C-Analyse feststellt, dass auch viel Zeit und Mühe in ein paar alte Ladenhüter gesteckt wird, oder er bei den ertragsschwächsten Kunden einige Namen wiederfindet, die ihn viel Arbeit bei Anfragen oder Reklamationen und ähnliches machen, dann kann er als Ergebnis der Analyse zu dem Schluss kommen, derartige unwirtschaftliche Tätigkeiten abzuschneiden.

## ABC

Auch der Kleinstunternehmer hat, wie jeder andere Unternehmer auch, von Zeit zu Zeit zu überprüfen ob seine Aktivitäten tatsächlich in die richtige strategische Richtung gehen. Ein wertvolles Hilfsmittel ist die Auswertung der eigenen Unternehmenszahlen um hiermit zu überprüfen, mit welchen Kunden oder mit welchen Produkten und Leistungen, welche Anteile des Umsatzes gemacht werden. Wenn die Kosten im Unternehmen bestimmten Leistungen oder bestimmten Kunden zugeordnet werden können, dann ist es auch möglich eine derartige Auswertung nicht für die Umsätze sondern für die Ge-

winne zu machen. Die Abbildung zeigt ein Beispiel einer solchen ABC-Analyse.

In der Fachliteratur kann man häufiger lesen, dass das Ergebnis einer derartigen Auswertung zeigt, dass mit 20 % der Kunden oder mit 20 % der verschiedenen Leistungen des Unternehmens, 80 % des Umsatzes gemacht werden. Möglicherweise kann sogar festgestellt werden, dass mit 20% des Aufwandes 80 % Gewinn gemacht wurde; das kann in solche Fällen eintreten, wenn z. B. ein Handwerker häufig Angebote machen muss, um dann nur für einen relativ kleinen Teil der Angebote wirklich Aufträge zu erhalten.

, wer wissen möchte wie es zu dieser rätselhaften 80/20 -Regel kommt, der muss sich mit Grundlagen der Statistik beschäftigen. Der Mathematiker Gauß hatte festgestellt, dass eine größere Anzahl von gleichverteilten zufälligen Einflussgrößen so auf die Ergebniswerte wirkt, dass diese Ergebniswerte um den sich ergebenden Mittelwert herum derartig verteilt sind, dass sich eine sogenannte Normalverteilung ergibt. Diese Verteilung, auch als Glockenkurve bezeichnet, besagt, dass

## 16 Rechtsformen

Zunächst wird eine grundsätzliche Unterscheidung gemacht zwischen der Personengesellschaft und der Kapitalgesellschaft. In der Personengesellschaft ist der Gewinn des Unternehmens gleichzeitig der ‚Unternehmerlohn‘ des Inhabers.

Sämtliche finanziellen Verpflichtungen des Unternehmens sind von den Gesellschaftern, bzw. dem Inhaber zu tragen. D. h., der Unternehmer haftet mit seinem kompletten Privatvermögen für die Verbindlichkeiten seines Unternehmens.

Die Kapitalgesellschaft wird mit der Kapitaleinlage von Gesellschaftern oder Aktionären gegründet. Jemand, der Kapitalanteile hat und gleichzeitig in der Gesellschaft beruflich tätig ist bekommt von der Gesellschaft ein monatliches Gehalt. Der Gewinn, das sind alle Einnahmen abzüglich aller Ausgaben inklusive den Gehältern, wird an die Gesellschafter entsprechend der Höhe ihrer Kapitaleinlagen nach Abzug von Gewerbe- und Körperschaftssteuer anteilig ausgeschüttet. Die Haftung des Unternehmers ist hier nur auf die Höhe seiner Kapitaleinlage im Unternehmen beschränkt. Sollte die Kapitalgesellschaft z. B. auf einen hohen Schadenersatz verklagt werden, dann könnte dies im schlimmsten Fall zur Insolvenz des Unternehmens führen. Die Kapitalanleger würden ihre Einlage verlieren, ihr Privatvermögen blieb unangetastet (wobei dann noch überprüft wird, ob die Verantwortlichen im Unternehmen zivil- und strafrechtlich haften müssen) .

Das Einzelunternehmen ist die verbreitetste Form der Personengesellschaft. Wenn ein Existenzgründer beim Gewerbeamt ein Gewerbe anmeldet, ist er Einzelunternehmer. Das Finanzamt und die Industrie und Handelskammer erhalten automatisch Mitteilungen vom Gewerbeamt. Diese wenden sich dann nach kurzer Zeit brieflich an den Neuunternehmer.

## GbR

Die GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) ist die verbreitetste Kapitalgesellschaft bei Kleinunternehmern. Bei der GmbH machen der oder die Gesellschafter ebenfalls eine Anmeldung beim örtlichen Gewerbeamt. Die GmbH i. G. (in Gründung) kann sofort ihre Tätigkeit aufnehmen. Zunächst haften aber der oder die Gesellschafter mit ihrem Privatkapital, wie bei einer Personengesellschaft. Die Gesellschafter gehen dann zu einem Notar, schließen einen Gesellschaftervertrag ab und lassen sich mit diesem Vertrag in das Handelsregister eintragen. Nach einiger Zeit, etwa 3 Monaten, erhalten sie dann die Bestätigung der Eintragung. Ab diesem Zeitpunkt setzt die beschränkte Haftung der Kapitalgesellschaft ein. Die Gesellschafter haften ab dann nur noch mit ihrem eingelegten Kapital, d.h. wenn später die GmbH einen geschäftlichen Fehlgriff landet und die Verbindlichkeiten größer sein sollten als die Forderungen und das Eigenkapital, dann könnte die GmbH Zahlungsunfähigkeit (Insolvenz) anmelden und die Gläubiger des Unternehmens müssten gegebenenfalls mit Teilzahlungen Vorlieb nehmen, ohne dass die Gesellschafter dann noch weiteres Privatkapital in das Unternehmen einbringen müssten.

Üblicherweise geht die Entwicklung eines Jungunternehmens durch die Phasen Einzelunternehmen um dann nach einigen Jahren in eine GmbH umzufirmieren. Die Gründe hierfür sind:

Die Anmeldung des Einzelunternehmens ist einfach und sehr preisgünstig.

Für die Anmeldung der GmbH sind etwa 2000 Euro anzusetzen; zusätzlich wird ein Eigenkapital von 25000 Euro benötigt. Einzahlungen sind mindestens die Hälfte, d.h. 12500 € auf das Konto des Unternehmens. Allerdings kann dieses Geld sofort nach der Einzahlung für betriebliche Zwecke verwendet werden.

## **17 Verträge und Rechtsfragen**

### **17.1 Vertragsfreiheit**

Jeder Unternehmer arbeitet mit Verträgen. Schon der Verkauf eines Artikels an einem Verkaufstresen oder auch an der Haustür des Kunden ist ein Kaufvertrag, bei dem die zwei Vertragsseiten jeweils ihren Willen kundgetan haben, einen Artikel zu verkaufen bzw. zu kaufen. Die Regeln, nach denen im Streitfall die Gültigkeit oder Nichtigkeit des Geschäfts zu beurteilen ist, werden, wenn nichts anderes geregelt ist, dem BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) entnommen. In einem Vertrag können aber auch Abweichungen hierzu ausgehandelt werden, wenn beide Seiten dieses beschließen und unterschreiben.

Hierzu ist festzustellen, dass in unserem Lande Vertragsfreiheit gilt. Spezielle vom Gesetzestext abweichende Vereinbarungen können getroffen werden. Diese sind gültig, wenn sie nicht sittenwidrig sind oder von speziellen Schutzgesetzen aufgehoben werden. So hat z.B. bei Haustürgeschäften der Kunde in jedem Fall eine Widerspruchsfrist von 2 Wochen.

Neben dem Prinzip der Vertragsfreiheit gilt bei Verträgen auch ein weiterer wichtiger Grundsatz: „lex specialis geht über lex generalis“.

Dies besagt, dass eine spezielle Regelung in einem Vertrag eine andere Regelung, die dort für den Regelfall benannt ist, aufheben kann. Dies ist einer der Gründe, warum ein Vertrag gründlich gelesen werden sollte.

Wenn der Unternehmer meint, dass Verträge machen nicht seine Sache sei und er dies grundsätzlich dem Rechtsanwalt delegiert, so sollte er bedenken, dass Geschäfte oftmals erst in dem Augenblick getätigt sind, wenn der Vertrag unterschrieben ist. Es hilft dem Unternehmer also wenig, wenn er sich vom Rechtsanwalt einen „wasserdichten“ Vertrag machen lässt, der überfrachtet ist mit Pflichten des Vertragspartners und versucht den Unternehmer möglichst von allen Pflichten frei zu stellen. Wenn er versucht, mit derartigen Verträgen Geschäfte zu machen, dann reduziert sich seine Kundenzahl auf diejenigen, die dumm genug sind, einen derartigen Vertrag zu unterschreiben.

### **17.2 Vertragsaufbau**

Allein die Länge eines Vertrages kann schon ein ernsthaftes Hindernis sein, um eine Unterschrift zu erhalten. Das Problem ist, man schickt es dem Geschäftspartner zu, dieser legt den z. B. 12-seitigen Vertrag auf seinen Schreibtisch in der guten Absicht diesen irgendwann zu lesen; der Vertrag bleibt dort liegen, bis sich dann schließ-

lich die Angelegenheit irgendwie von selbst erledigt hat.

Wenn der Unternehmer einen Vertrag zur Abwicklung seines täglichen Geschäftes benötigt, dann sollte er einfach konkret aufschreiben,

- in einer „Präambel“ was der Zweck des Vertrages ist, d. h. die Ausgangssituation und was von beiden Vertragspartnern getan und erreicht werden soll.
- welche Rechte und Pflichten beide Seiten haben. In einer detaillierten Aufzählung, wer hat welche Leistungen zu erbringen und was hat der andere dafür zu tun.
- Im Vertrag sollten auch eindeutige Leistungsmerkmale festgeschrieben werden, mit dem vereinbarten Ergebnis und den Terminen.
- Gegebenenfalls ist dann festzulegen was passiert, wenn die Vereinbarung nicht erfüllt wird.
- Häufig ist es sehr sinnvoll, Vertragsstrafen einzusetzen, die ab einem genau definierten Punkt, sachlich und/oder terminlich fällig werden. Hierbei darf auch nicht vergessen werden, festzustellen, dass diese Vertragsstrafe nach Fälligkeit innerhalb einer Frist und in welcher genau beschriebenen Form ausbezahlt ist. Es sollte dann noch eine Klausel hinzugefügt werden, die es dem Geschädigten unbenommen lässt, bei Nachzahlungen der Vertragsstrafe ggf. einen höheren

Schaden gerichtlich geltend machen zu können.

Mit einer derartigen Vertragsstrafe erhält man ein Mittel in die Hand, um wirklich die Vertragserfüllung durchsetzen zu können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass ein Rechtsstreit mit hohen Gutachterkosten notwendig wäre, um eine vergleichsweise kleine Entschädigung einklagen zu können. Im Ergebnis wird der Geschädigte dann seinen Anspruch kaum durchsetzen.

Rechtsanwälte haben meist weniger Interesse an dem Einsetzen einer derartigen Vertragsstrafe. Ein Rechtsanwalt hat nun mal mehr Interesse an einem frühzeitigen Rechtsstreit möglichst mit einer hohen Streitsumme und entsprechend hohen Gebührensätzen, die er dann veranschlagen kann.

Der Unternehmer hingegen schreibt den Vertrag, um den Rechtsstreit zu vermeiden. Je detaillierter die Regelungen im Vertrag sind, je weniger Möglichkeiten gibt es, sich um einzelne Punkte zu streiten. Mit der Vertragsstrafe ist dann für den Streitfall auch noch eine einfache Klärung des Streites ermöglicht.

Wenn Sie den Vertrag mit Ihren Vorstellungen aufgeschrieben haben, dann sollten Sie diesen von einem Juristen überprüfen lassen. Hierfür können zeitlich begrenzte Kurzberatungen zu einem festen Honorarsatz vereinbart werden. Machen Sie dies am besten im Beratungsgespräch. Wenn Sie den Anwalt um schriftliche Stellungnahme bitten, dann werden Sie Ihren Vertrag danach voraussichtlich nicht mehr wiedererkennen.

Vertrauen Sie nicht blind auf vorgeschriebene Vertragsvorlagen, wie sie von vielerlei Anbietern auf dem Markt verfügbar sind. Ich hatte wiederholt festgestellt, dass manche dieser Vertragsvorlagen, z. B. für Arbeitsverträge, keiner rechtlichen Überprüfung standhalten.

### **17.3 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGBs)**

### **17.4 Absichtserklärung (LOI)**

Oftmals ist es sinnvoll, stufenweise in eine vertragliche Beziehung einzusteigen. Üblicherweise beginnt eine derartige vertragliche Beziehung mit einer Absichtserklärung, häufig aus als LOI (Letter of Intend) bezeichnet.

In einem LOI bekunden beide Seiten Ihre Absicht zum späteren Abschluss eines Vertrages. Der LOI ist im Prinzip unverbindlich und hat damit wenig Rechtswirksamkeit. Vereinbart wird ein Zeit und Arbeitsplan, mit dem die Voraussetzungen für den späteren Vertrag getroffen werden sollen.

Wichtige Merkmale des LOI sind:

- Festsetzung eines Termins für die nächste Entscheidungsstufe und Auflistung der bis dahin durchzuführenden Aufgaben
- Im Regelfall vereinbaren beide Seiten bis zu diesem Zeitpunkt keine Verhandlungen mit Dritten zu führen

Der zweitgenannte Punkt stellt auch rechtlich schon eine gewisse Verpflichtung dar.

### **17.5 Vorvertrag (MOU)**

Die nächste Stufe ist ein Vorvertrag, auch MOU (Memorandum of Understanding) genannt. Im MOU werden verbindliche Vereinbarungen getroffen, meistens für den Fall, dass bis zum Abschluss des Vertrages hierfür bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen sind. Beispielsweise können zwei Geschäftspartner hiermit vereinbaren, je 50 % Kapital in eine zu gründende GmbH einzuzahlen, wenn z. B. ein Mietvertrag am vereinbarten Standort abgeschlossen werden kann oder wenn eine Genehmigung für ein bestimmtes Geschäft erhalten werden kann. Der Vorvertrag ist nichts weniger als ein Vertrag. Die getroffenen Vereinbarungen sind bindend, wenn dies so vereinbart wurde. In so einem Vorvertrag kann es dann häufig auch sinnvoll sein, eine Vertragsstrafe festzulegen, die dann fällig wird, wenn es einem Partner einfallen sollte, am Notartermin des später abzuschließenden Vertrages mitzuteilen, dass er es sich anders überlegt hat, obwohl die im Vorvertrag formulierten Bedingungen bereits erfüllt wurden.

Mit einem derartigen Vorvertrag kann sich ein Partner absichern, der z. B. Vorleistungen oder rechtliche Verpflichtungen eingeht, im Vertrauen darauf, dass der andere Partner seine bis dahin nur mündlich gegebenen Zusagen auch erfüllt.

Abschließend hier noch mal etwas zur Rolle Ihres Rechtsanwaltes. Leider hat die Praxis der Abrechnung der Rechtsanwälte entsprechend der Gebührenordnung dazu geführt, dass viele Anwälte sich allein auf die ‚ertragreichen‘ Tätigkeiten, das sind die abzurechnenden Kernleistungen, konzentrieren. Somit werden Sie dort wenig Verständnis für den Wunsch der Entwicklung einer vertraglichen Beziehung mit LOI und MOU vor Abschluss des eigentlichen Vertrages finden. Auch Ihr Interesse der Vermeidung von Rechtsstreitkosten ist kaum deckungsgleich mit den Interessen des Anwalts.

Lassen Sie sich deshalb nicht ‚die Butter vom Brot‘ nehmen – der Anwalt berät – der Unternehmer entscheidet – und trägt die Folgen dieser Entscheidung – übrigens auch, wenn er der Empfehlung oder dem Willen des Anwalts folgt!

## 18 Schlußwort

Bei einer Veranstaltung im Rahmen des Businessplanwettbewerbs in Berlin trat im Frühsommer 2005 der erfolgreiche Industriemanager Herr Kloss auf und erklärte, welche Eigenschaften ein erfolgreicher Unternehmer haben müsse. Zwar ist es fragwürdig, inwieweit Erkenntnisse eines

Industriemanagers auf die Situation eines Kleinstgründers anwendbar sind, aber er nannte einige Tugenden und erklärte diese auch, wie Zuverlässigkeit, Disziplin, Standfestigkeit usw. die in der Tat Voraussetzungen sind, die auch ein Kleinstgründer erfüllen muss.

Insbesondere ist es auch richtig, dass er als die wichtigsten 3 Ziele des Unternehmers nannte, erstens Kunden, zweitens Kunden, drittens Kunden.

Bemerkenswert war seine Abwandlung des kategorischen Imperativs von Immanuel Kant bezüglich des Verhaltens, daß jeder Unternehmer und jeder Mitarbeiter zu seinen Kunden haben sollte. Kant gab als Ideal vor, dass für ein gesundes Gemeinwesen jedermann sich so zu verhalten habe, dass sein Verhalten stets Grundlage einer allgemeinen Gesetzgebung sein kann. Dieses wurde später zu den preußischen Tugenden gezählt. Herr Kloss machte hieraus für die Beziehung zum Kunden, dass jeder Unternehmer und jeder Mitarbeiter seine Kunden so behandeln soll, wie er als Kunde selbst behandelt werden möchte. Hiermit sei alles gesagt.

Dieser richtige Grundansatz inspiriert mich zu der Frage, welche Eigenschaften ein Gründer denn mitbringen muss, um erfolgreich sein zu können.

Der Kleinstunternehmer muss viele widersprüchliche Aufgaben lösen.

Er muss standfest und beharrlich zur Verfolgung seiner Ziele sein, darf sich nicht so leicht abbrin-



gen lassen und trotzdem muss er flexibel genug sein, um seine Pläne an die Wirklichkeit anzupassen und die notwendigen Kurskorrekturen durchführen.

Er muss mit buchhalterischer Gründlichkeit arbeiten und auch auf kleine Positionen achten, da diese sehr leicht den Ertrag ausmachen können, der am Ende des Jahres übrig bleibt oder auch nicht. Gleichzeitig muss er täglich Prioritäten setzen, um sich um die wichtigen Dinge, wie Kundenanfragen oder Geschäftskontakte zu kümmern; er darf nicht all seine Zeit für Detailfragen einsetzen.

In diesen Fragen spiegelt sich das Leben in seiner Widersprüchlichkeit wieder. Die Menschen erleben dies in vielen Lebenssituationen und jeder hat verschiedene der hieraus folgenden Probleme zu lösen. Der Unternehmer lässt allerdings im wahrsten Sinne des Wortes nichts aus. Er wird sich mit jeder einzelnen der möglichen Widersprüchlichkeiten konfrontiert sehen und muss sie lösen.

Für den Gründer heißt dies in Abwandlung an den oben genannten Kant'schen Imperativ, dass er so sein muss und will, wie die Leute, die ihm imponieren. Kurz: **er muss so sein, wie er sein möchte**. Kompromisse zu diesem Ideal, wie ein Arbeiter, ein Angestellter oder ein öffentlich Bediensteter sie meistens machen muss, sind bei der Erreichung seiner Ziele eher hinderlich.

Die Freiheit, dies zu tun, hat der Unternehmer jedenfalls.

## 19 Anhang

Anlage 1:

Anlage 2:

## 20 Fragen

Die nachfolgenden Fragen geben Gelegenheit, dass Gelernte zu rekapitulieren. Von den möglichen Antworten ist jeweils eine oder mehrere richtig.

Die Antworten mit Erläuterung sind in Abschnitt 22.

### 20.1 Zu ‚Vorwort‘

20.1.1 Was ist am wichtigsten für eine erfolgreiche Existenzgründung?

- a) Finanzierung
- b) Schulung
- c) Entschlossenheit
- d) Idee

20.1.2 Risiken und Chancen

- a) Die älteren Gründer werden mit ihrer Erfahrung Risiken meiden und weniger Misserfolge als die junge Gründer haben
- b) Unternehmer müssen Risiken eingehen um Chancen wahrzunehmen. Junge Gründer riskieren mehr und sind somit häufiger in der Spitzengruppe der erfolgreichen Gründer vertreten

20.1.3 Ein neuer Lebensabschnitt - Sie sollten

- a) die Gelegenheit nutzen und etwas vollständig Neues anfangen
- b) sich nur auf Gebieten betätigen, auf denen Sie genügend Ausbildung und Berufserfahrung haben
- c) Ihre Träume verfolgen und hierbei Wege suchen, bei denen Sie vorhandenes Know How und Erfahrung umsetzen können

20.1.4 Der erste Unternehmenszweck ist

- a) Mitarbeiter beschäftigen
- b) Wachstum
- c) Überleben

### 20.2 Zu ‚Geschäftsplanung‘

20.2.1 Wie können Einnahmen geplant werden?

- a) gar nicht
- b) mit Schätzungen
- c) durch Vergleich mit Branchendaten
- d) mit Liste der Vertriebsprojekte
- e) mit Arbeits- & und Zeitplan

### 20.2.2 Die Einnahmen- und Ausgabenplanung

- a) sollte den Zeitraum abdecken für den Wachstum geplant ist
- b) sollte auch bei Kleinstgründungen ein Szenario mit Personaleinstellungen im 2. und 3. Jahr beschreiben
- c) bei Ich-AG Planungen sollten 3 Jahre geplant werden, auch wenn die 1 Person im Unternehmen nach 15 Monaten voll ausgelastet ist

### 20.3 Zu ,Marketing und Werbung '

#### 20.3.1 Marketing

- a) ist die Basis sämtlicher Bedarfs- und Kapazitätsplanungen
- b) ist eine spezielle Abteilung in mittleren- und großen Unternehmen
- c) ist die Bezeichnung für Werbung und P & R (Öffentlichkeitsarbeit)
- d) amateurhafte Werbung ist schädlicher als gar keine

### 20.4 Zu , Methoden'

### 20.5 Zu , Referenzen'

### 20.6 Zu , Akquisition und Werbung'

#### 20.6.1 Werbung

- a) Lohnt sich für Kleinstunternehmen nicht
- b) Mindestens 12% des Umsatzes sollte für Werbung eingesetzt werden
- c) Gehört zur Umsetzung des Marketingplans
- d) hierfür sollte ein Werbefachmann einen Beratungsauftrag erhalten

### 20.7 Zu ,Buchführung'

20.7.1 Jedes Unternehmen braucht Einnahmen. Nach Absetzen der hierfür entstandenen Kosten zahlt das Unternehmen Steuern aus dem verbliebenen Restbetrag.

- a) Je mehr das Unternehmen absetzen kann um so besser
- b) Das Unternehmen sollte in jedem Fall so wenig wie möglich Kosten haben.

- c) Zur richtigen Unternehmensführung gehört, langfristig viel Steuern zu bezahlen und kurzfristig Steuerzahlungen in die Nachfolgejahre zu verlegen.

#### 20.7.2 Doppelte Buchführung

- a) ist das Buchen in einem Hauptbuch und einem Grundbuch
- b) ist das Buchen von einem Konto in ein oder mehrere Gegenkonten
- c) sollte nur eingesetzt werden, wenn es vorgeschrieben ist, da viel aufwändiger als einfache Buchführung
- d) geht nur mit spezieller Buchführungssoftware
- e) macht viele Controlling-Listen überflüssig

#### 20.8 Zu ‚Unternehmensbilanz‘

#### 20.9 Zu ‚Darlehen und Abschreibung‘

#### 20.10 Zu ‚Qualität und Kundenzufriedenheit‘

#### 20.11 Zu ‚Kundenzufriedenheit‘

#### 20.12 Zu ‚Informationstechnik‘

#### 20.13 Zu ‚Abrechnungen von Leistungen‘

20.13.1 Rechnungen sollten vom Rechnungsstellendem unterschrieben werden

- a) Immer
- b) Nie
- c) Ja - und hierbei ein kurzer Dankessatz für die Auftragsvergabe und ‚mit freundlichen Grüßen‘ an den Kunden
- d) Ist nicht notwendig, macht aber einen besseren Eindruck

#### 20.14 Zu ‚Mahnungen‘

20.14.1 Inkasso und Mahnwesen

- a) Bei Ausbleiben der Zahlungen darf der Schuldner erst nach der 3. Mahnung per gerichtlichem Mahnbescheid abgemahnt werden.

- b) Der Gläubiger darf auch ohne weitere Zahlungserinnerungen oder Mahnungen mit einer Frist von spätestens 30 Tagen nach Fälligkeit den Schuldner vor Gericht verklagen.
- c) Zwei Wochen nach Zustellung des Mahnbescheides kann der Gläubiger den Vollstreckungsbescheid beantragen, wenn der Schuldner dem Mahnbescheid innerhalb dieser Zeit nicht widerspricht.
- d) Gegen den Vollstreckungsbescheid ist dann kein Einspruch mehr zulässig.
- e) Der Mahnbescheid muss an eine zustellbare Adresse des Schuldners erfolgen.
- f) Der Vollstreckungsbescheid kann durch öffentlichen Aushang im Gericht (öffentliche Zustellung) zugestellt werden, wenn der Schuldner zwischenzeitlich unauffindbar wurde.

#### **20.15 Zu ‚Umsatzsteuerpflicht‘**

#### **20.16 Zu ‚A-B-C-Analyse‘**

#### **20.17 Zu ‚Rechtsformen und Geschäftsmodelle‘**

20.17.1 Mit welcher Unternehmensform haften Sie gegebenenfalls unbegrenzt, wenn Ihre Firma auf Schadenersatz verklagt wird?

- a) GmbH
- b) AG
- c) e.G.
- d) GbR
- e) e. V.

20.17.2 Networkmarketing, z. B. zum Verkauf von Amway- oder FLP-Produkten,

- a) ist ein sehr preisgünstiger Weg um von den Vorteilen einer bekannten Marke zu partizipieren und hierbei auch anderweitig verwertbares Geschäfts-Know-How zu erlangen.
- b) ist nur etwas für Dumme, die auf die Versprechungen vom schnellen Geld hereinfließen.

- c) ist dann ein abzulehnendes Schneeballsystem, wenn überhöhte Verkaufspreise mit dem Hinweis auf Verdienstmöglichkeiten mit weiteren Verkäufen gerechtfertigt werden.

## 20.18 Verträge

### 20.18.1 Verträge

- a) Man sollte grundsätzlich keine Verträge schließen ohne Rechtsberatung eingeholt zu haben
- b) Das Wort ‚Vertrag‘ gehört zu den Killerwörtern bei Geschäftsanbahnungen und sollte deshalb vermieden werden.
- c) Die Schriftform von Verträgen ist allein Aufgabe für Juristen und nicht für Kaufleute.
- d) Zur Entwicklung von Kooperationen gehören Absichtserklärungen und Vorverträge.
- e) Die Festlegung einer Entwicklungsphase in der beide Seiten nicht mit dritten verhandeln ist Bestandteil einer Absichtserklärung.
- f) Ein Vorvertrag ist ein Vertrag, der andauert, wenn bestimmte Ziele erfüllt werden.

- g) Ein LOI ist ein Vorvertrag.

### 20.18.2 Allgemeine Geschäftsbedingungen

- a) AGBs sind ein Mittel um die Verträge kürzer und übersichtlicher zu halten.
- b) Da der gesamte AGB-Inhalt Vertragsbestandteil ist, lassen sich alle kritischen Punkte des Vertrages gut in den AGBs „verstecken“.
- c) Da der Liefernde der Leistungserbringer ist, haben die Lieferbedingungen Vorrang vor den Einkaufsbedingungen des Kunden.

### 20.18.3 Rechtsfragen

- a) Die Vertragsfreiheit lässt sämtliche Vereinbarungen zu, wenn sie nicht den im vorgesehenen Regelungen BGB widersprechen.
- b) Wenn Sie eine nicht abgesprochene Auftragsbestätigung erhalten, können Sie diese ignorieren (Rechtsgrundsatz ‚Schweigen ist keine Zustimmung‘)
- c) Der Arbeitgeber muss die Kosten des Arbeitsgerichtes in der ersten Instanz alleine tragen.

- d) Die Abfindungen für entlassene Arbeitnehmer sind im Kleinunternehmen mit 3 Mitarbeitern nur etwa 30% der Abfindungen, die ein größeres Unternehmen zu zahlen hat.
- e) Zwei unabhängige Kleinunternehmer, die kooperieren und gemeinsam am Markt auftreten, können vom Kunden als GbR angesehen werden und somit können Schadenersatz oder Zahlungsforderungen auch vom Partner eingeklagt werden

## **21 Antworten mit Erläuterungen**

### **21.1**

21.1.1 c

21.1.2 a,b

21.1.3 c

### **21.2**

21.2.1 d

21.2.2 c

### **21.3**

21.3.1 a

### **21.4**

### **21.5**

### **21.6**

c

**21.7**

21.7.1 c

21.7.2 b, e

**21.8**

**21.9**

**21.10**

**21.11**

**21.12**

**21.13**

b

**21.14**

b, c, e, f

**21.15**

**21.16**

**21.17**

21.17.1 d

21.17.2 a, c

**21.18**

21.18.1 b, d, e, f

21.18.2 a

21.18.3 e

**21.19**

**21.20**

**21.21**