



**Herausgeber:**

Technologiezentrum Wuppertal W-tec GmbH

Tel.: (0202) 2581-0 Fax: (0202) 2581-109 E-Mail: [technologiezentrum.w-tec@t-online.de](mailto:technologiezentrum.w-tec@t-online.de)

**Leitfaden zur Bearbeitung des standardisierten Unternehmenskonzeptes**

Ein detailliertes Unternehmenskonzept ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für Ihren erfolgreichen Start in die Selbständigkeit. Als Hilfestellung zur Erarbeitung eines solchen Konzeptes hat das Bergische Gründungsnetzwerk ein standardisiertes Modell mit finanzieller Unterstützung des Landes NRW entwickelt, welches von allen beteiligten Institutionen innerhalb der Bergischen Gründungsinitiative als Beratungshilfsmittel eingesetzt wird. Darüber hinaus dient es auch als Grundlage für die Entscheidung über eine Fremdfinanzierung durch Kreditinstitute. Außerdem ist die Vorlage eines solchen Konzeptes Voraussetzung für den Erhalt von „Scheckheften“, die vom Bergischen Gründungsnetzwerk an Existenzgründer zum teilfinanzierten Besuch von Qualifizierungsmaßnahmen ausgegeben werden können.

**Übersicht**

Bearbeitungshinweise ..... 2

1. Gründungsvorhaben – Kurzbeschreibung ..... 3

2. Angaben zu(r) Gründerperson(en) ..... 4

3. Unternehmen – Gründungsart ..... 5

4. Produkt- und Leistungsprogramm des Gründungsunternehmens ..... 6

5. Markt und Konkurrenz ..... 7

6. Marketing und Vertrieb ..... 9

7. Betriebsorganisation und Personal ..... 10

8. Steuern und Versicherungen ..... 12

9. Investitionsplanung / Kapitalbedarf ..... 13

10. Umsatz- und Ergebnisplanung ..... 14

11. Liquiditätsplanung ..... 15

**Anhang**

Literaturliste ..... 16

Tips und Hinweise ..... 16

Ansprechpartner ..... 17

## **Tabellen**

- Monatsumsatz- und -ergebnisplanung (siehe Excel-Datei)
- Liquiditätsübersicht (siehe Excel-Datei)
- Jahresumsatz- und -ergebnisplanung (siehe Excel-Datei)

Dieses Projekt wurde im Auftrag und mit Unterstützung der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH (GfW) durchgeführt.

## **Bearbeitungshinweise**

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

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

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

Am Ende des Konzeptleitfadens finden Sie neben weiteren „Tips und Hinweisen“ eine Literaturliste, die Sie auf ergänzende Veröffentlichungen zum Thema „Existenzgründung“ hinweist. Als Anlage zu Ihrem Konzept sollten Sie erläuternde Unterlagen wie Entwürfe für Gesellschafter-, Kauf-, Leasing- und Mietverträge beifügen, bereits geschlossene Verträge können unter Umständen eine finanzielle Förderung durch öffentliche Mittel verhindern. Bei Vorlage des Konzeptes bei einem Kreditinstitut ist ergänzend eine Übersicht über die privaten Vermögensverhältnisse hinzuzufügen.

## 1. Gründungsvorhaben - Kurzbeschreibung

Die Kurzbeschreibung Ihres Gründungsvorhabens ist die Zusammenfassung der wesentlichen Elemente Ihres Gründungskonzeptes. Sie dient den Institutionen, die Sie bei Ihrer Gründungsvorbereitung beraten bzw. über eine Kreditmittelvergabe entscheiden sollen, als erste und damit wichtige Orientierungshilfe zur Bewertung Ihres Vorhabens. Von daher sollte die Kurzbeschreibung in ca. 5 Minuten von Dritten gelesen und verstanden werden können. Wir empfehlen Ihnen, für die Kurzbeschreibung Ihres Gründungsvorhabens folgende Fragestellungen kurz, aber gleichzeitig präzise und aussagefähig zu beantworten.

### ▪ **Wie beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee ?**

Erläutern Sie Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung. Schildern Sie, was das Besondere an Ihrer Gründungsidee ist, was Ihr Geschäft erfolgreich macht, welchen Nutzen Ihre Kunden von Ihren Produkten/Dienstleistungen haben und mit welchen Argumenten Sie Ihre Kunden davon überzeugen wollen, Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung zu kaufen. (Berücksichtigen Sie hierzu insbesondere Ihre Aussagen zu den Punkten 4, 5 und 6 in diesem Konzept.)

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

Führen Sie hierzu kurz aus, ob Ihr Vorhaben auf die Neugründung eines Betriebes ausgerichtet ist oder Sie die Übernahme eines bereits existierenden Betriebes anstreben. (Beachten Sie hierzu insbesondere Ihre Ausführungen zu Punkt 3 des Konzeptes.)

### ▪ **Welche Märkte wollen Sie mit Ihren Produkten oder Dienstleistungen bedienen ?**

Ihre Geschäftsidee kann nur dann erfolgreich werden, wenn die vorgesehenen Märkte hierfür aufnahmefähig sind. Überprüfen und schildern Sie dies anhand einer zusammengefaßten Analyse der Branchen- und Marktsituation, in der bzw. auf dem Sie tätig werden wollen. Machen Sie Angaben zu Marktgröße, branchentypischen Renditen, Markteintrittsbarrieren, Mitbewerbern, Zulieferern sowie Kunden und Vertriebswegen. (Sehen Sie sich hierzu insbesondere Ihre Darlegungen in den Punkten 5 und 6 des Konzeptes an.)

### ▪ **Wo liegen Ihre Stärken gegenüber den Mitbewerbern ?**

Sowohl die Besonderheiten Ihrer Produkte/Dienstleistungen im Vergleich zu denen der Konkurrenz als auch Ihre eigene persönliche Kompetenz (beruflicher Werdegang, persönliche Erfahrungen und Kenntnisse), die Sie zum „Unternehmer“ befähigt, sind hier gefragt. Haben Sie auch den Mut, eine „Vision“ über die längerfristige Entwicklung Ihrer Gründungsidee in Form von Ideen und Zielen zu benennen einschl. der hierzu erforderlichen konkreten Schritte. Seien Sie dabei optimistisch und realistisch zugleich. (Berücksichtigen Sie hier insbesondere Ihre Aussagen zu den Punkten 2, 4, 7 und 10 des Konzeptes.)

### ▪ **Wie hoch sind die erforderlichen Investitionen ?**

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

Führen Sie neben der Höhe der erforderlichen Investitionen und dem zeitlichen Horizont (kurz-, mittel- und langfristiger Kapitalbedarf) auch aus, inwieweit Sie auf Eigen- bzw. Fremdmittel zur steten Wahrung Ihrer Liquidität und zur Vermeidung einer Zahlungsunfähigkeit zurückgreifen wollen. (Beachten Sie hierfür insbesondere die Ergebnisse Ihrer Berechnungen in den Punkten 9 und 11 des Konzeptes.)

## 2. Angaben zu(r) Gründerperson(en)

In diesem Abschnitt sollten Sie detaillierte Auskünfte über Ihre Person bzw. diejenigen geben, mit denen Sie gemeinsam Ihr Gründungsvorhaben umsetzen wollen. Denken Sie hierbei nicht nur daran, daß Sie Dritten gegenüber Ihre Kompetenz zur erfolgreichen Umsetzung der Geschäftsidee vermitteln wollen. Halten Sie sich auch selbstkritisch den eigenen „Spiegel“ vor Augen und überprüfen Sie eingehend Ihre individuelle Befähigung zum „Unternehmer“. Scheuen Sie sich auch nicht, mögliche Qualifikationsdefizite zu benennen, die Sie mit dem Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen beheben wollen. Die Bergische Gründungsoffensive bietet Ihnen hierzu ein vielfältiges Seminarangebot. Bearbeiten Sie nun sorgfältig die nachfolgenden Fragestellungen:

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

Die entsprechende Beantwortung dieser Frage ist für die Bearbeitung der nachfolgenden Fragen nach den vorhandenen Qualifikationen zur Führung und Leitung Ihres Betriebes von großer Wichtigkeit. Außerdem müssen Sie - wenn Sie Ihr Vorhaben mit Partnern umsetzen wollen - unter Punkt 7 des Konzeptes Aussagen zur zukünftigen Organisationsstruktur Ihres Betriebes machen.

### ▪ Welchen persönlichen und beruflichen Werdegang weist(en) die Gründerperson(en) nach ?

Neben einem Lebenslauf in tabellarischer Form (für sich selbst sowie evtl. Partner), der als Anlage dem Konzept beigefügt werden sollte, ist es hilfreich, auf besondere fachliche Qualifikationen (durch Ausbildung und/bzw. praktische Berufserfahrung erworben) hinzuweisen, die eine besondere Befähigung zur Umsetzung des Gründungskonzeptes darstellen. Denken Sie hierbei nicht nur an gewerblich/technische Kenntnisse, sondern auch an betriebswirtschaftlich/kaufmännisches Wissen.

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

Idealerweise sollten Sie bzw. Ihre Partner auf dem Gebiet, wo Sie zukünftig mit Ihrem Gründungsvorhaben tätig werden wollen, bereits über einschlägige Branchenerfahrungen verfügen. Machen Sie bzw. Ihre Partner hierzu ggf. entsprechende Aussagen.

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

Um als Unternehmer erfolgreich zu sein, reicht es heutzutage in den meisten Fällen nicht mehr aus, allein die notwendigen fachlichen Qualifikationen zu besitzen. Sogenannte „Schlüsselqualifikationen“ wie z.B. Kreativität, Flexibilität, soziale Kompetenz gehören zum „Handwerkszeug“ eines modernen Unternehmers. Prüfen Sie selbstkritisch, inwieweit Sie bzw. Ihre Partner das Rüstzeug zum „Unternehmer“ mitbringen.

### ▪ Haben Sie bzw. Ihre Partner Beratungs- und/oder Qualifizierungsbedarf ?

Scheuen Sie sich nicht, die Notwendigkeit der Hinzuziehung von qualifizierten Fachleuten wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, PR-Agenturen, Gründungscoaches oder Unternehmensberater zu erklären. Falls Sie schon mit externen Beratern zusammenarbeiten, sollten Sie diese benennen. Geben Sie auch an, wenn Sie oder Ihre Partner auf dem einen oder anderen Gebiet zusätzlichen Qualifizierungsbedarf haben. Geben Sie diesen an und besprechen Sie dies mit den Sie beratenden Institutionen der Bergischen Gründungsoffensive, die Ihnen eine Teilfinanzierung der Seminargebühren in Form von „Scheckheften“ ermöglichen können.

### ▪ Welche Unterstützung bietet Ihnen Ihr soziales Umfeld ?

Das soziale Umfeld des Gründers (Familie, Angehörige, Partner, Freunde) sollte bei der Abrundung Ihres „Befähigungsnachweises“ zum Unternehmer nicht außer acht gelassen werden. Jungunternehmer müssen häufig zumindest für eine gewisse Zeit eine „Durststrecke“ überwinden (hohe Arbeitsbelastung, wenig Freizeit, finanzielle Engpässe). Das soziale Umfeld kann hier Verständnis und Unterstützung aufbringen, aber auch eine zusätzliche Belastung bedeuten. Prüfen Sie von daher Ihr persönliches Umfeld und machen Sie Aussagen, wie Ihre Angehörigen, Familienmitglieder, Lebenspartner und Freunde zu Ihrem Gründungsvorhaben stehen.

### 3. Unternehmen - Gründungsart

Sie haben wahrscheinlich schon längst die Entscheidung über die Art Ihres Unternehmens getroffen: mit der Geschäftsidee für Ihre Neugründung stoßen Sie in eine Nische vor, an die bisher noch niemand gedacht hat; vielleicht haben Sie auch die Möglichkeit, sich an einem bestehenden Unternehmen zu beteiligen bzw. einen kompletten Betrieb zu übernehmen. Oder Sie interessieren sich für ein bereits bewährtes Franchise-Konzept. Je nach Gründungsart bestehen unterschiedliche Randbedingungen, mit denen Sie sich auseinandersetzen müssen. In unmittelbarem Zusammenhang hiermit stehen die Rechtsform Ihres Unternehmens, Gesellschaftsverhältnisse und andere vertragliche Bindungen, die Sie eingehen. Im Bergischen Gründungsnetzwerk bieten zum Beispiel qualifizierte Rechtsanwälte individuelle Beratung zu Ihren Fragen.

#### ▪ **Wollen Sie Ihre Geschäftsidee allein oder mit Partnern umsetzen?**

Erläutern Sie bitte, welche Rolle Ihre Partner im zukünftigen Unternehmen einnehmen werden. Denken Sie bitte daran, nicht jeder kann alles. Unter Umständen macht es Sinn, mit externen Beratern zusammenzuarbeiten (z.B. Steuerberater), anstatt Know how im eigenen Unternehmen teuer bezahlen zu müssen. Beschreiben Sie bitte Art und Höhe der Einlagen der Partner und deren Funktions- und Verantwortungsbereich.

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

Überprüfen Sie kritisch Ihre Berufs- und Branchenerfahrung. Sie müssen ebenfalls sicherstellen, daß die gesetzlichen Voraussetzungen für die Betriebsübernahme erfüllt werden können. So ist die Gründung oder Übernahme eines Handwerksbetriebs ohne Meisterbrief in der Regel nicht möglich; sprechen Sie mit der Handwerkskammer.

#### ▪ **Wie stellt sich die wirtschaftliche Lage des zu übernehmenden Betriebes dar?**

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

#### ▪ **In welche vertraglichen Verpflichtungen steigen Sie gegebenenfalls ein?**

Vertragliche Verpflichtungen betreffen sowohl das Innen- als auch das Außenfeld des zu übernehmenden Unternehmens. Diese betreffen beispielsweise den Bereich Kundenbindung, aber auch Anzahl, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen.

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

Beim Einstieg in ein Franchise-Konzept müssen Sie beispielsweise prüfen, ob die Geschäftsidee gegenüber den Mitbewerbern am Markt konkrete Vorteile aufweist. Ob Gebühren, Umsatzbeteiligungen, Investitionssummen, Einkaufspreise sich im marktüblichen Rahmen bewegen. Alle Kosten Ihres Betriebes müssen durch die Handelsspanne vollständig abgedeckt werden. Die Leistungen des Franchise-Gebers müssen vertraglich fixiert sein. Denken Sie daran, daß sich Ihr investiertes Kapital innerhalb der Vertragsdauer amortisieren muß.

Hier gilt nochmals: Sichern Sie sich unbedingt kompetente Rechtsberatung und denken Sie daran, daß unter Umständen bereits abgeschlossene Verträge die öffentliche Förderung Ihres Gründungsvorhabens ausschließen.

#### ▪ **Wissen Sie schon, welche Rechtsform Ihr Unternehmen haben sollte?**

Die Rechtsform einer Gesellschaft liefert Informationen über die Organisation und den rechtlichen Rahmen des Unternehmens. Das heißt, dieser Rahmen regelt Teile der rechtlichen Beziehung innerhalb eines Unternehmens (Innenverhältnis) sowie zu seiner Umwelt (Außenverhältnis). Wägen Sie bei der Wahl der Rechtsform die persönlichen, steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und gesellschaftsrechtlichen Kriterien genau ab. Durch Hinzunahme eines Partners können Sie unter Umständen Ihre Eigenkapitalbasis verbessern und eine zuverlässige Arbeitskraft hinzugewinnen. Prüfen Sie aber, ob Ihr Vorhaben mehreren Gesellschaftern auch tatsächlich eine Existenz bietet und vor allem auch, ob Ihr Partner auf Dauer zu Ihnen paßt.

Die ideale Rechtsform für ein Unternehmen gibt es nicht. Jede Form hat Vor- und Nachteile. Lassen Sie sich von Rechts- und Wirtschaftsexperten beraten. Die folgende Übersicht über mögliche Rechtsformen soll keinesfalls die Rechtsberatung ersetzen.

- Der Einzelunternehmer betreibt sein Geschäft unter seinem Familiennamen und haftet unbeschränkt mit seinem Privatvermögen.
- Bei Personengesellschaften, deren Gesellschafter meistens natürliche Personen sind, haften diese inklusive ihrem Privatvermögen. Formen der Personengesellschaft sind die OHG (Offene Handelsgesellschaft), KG (Kommanditgesellschaft), GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts), PartnerG (Partnerschaftsgesellschaft) und die Stille Gesellschaft.
- Kapitalgesellschaften bilden eine juristische Person, d.h. sie besitzen eine eigene Rechtspersönlichkeit und können somit klagen bzw. verklagt werden. Die Haftung ist beschränkt auf das Gesellschaftsvermögen. Hierzu zählen die GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung), die AG (Aktiengesellschaft) und die KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien).

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

▪ **Haben Sie mit Ihrem Lebenspartner Gütertrennung vereinbart?**

Denken Sie bitte daran, daß je nach Rechtsform und Haftungsrisiken auch Ihr Lebenspartner betroffen sein könnte. Zum Schluß dieses Punktes nochmals unser Rat: Nutzen Sie bitte die Rechtsberatungsmöglichkeiten im Bergischen Gründungsnetzwerk.

#### **4. Produkt- und Leistungsprogramm des Gründungsunternehmens**

Sie wollen ein Produkt, ein Verfahren oder eine Dienstleistung verkaufen. Das funktioniert dann, wenn Sie vom Wert Ihres Angebotes überzeugt sind. Dies ist notwendig, aber nicht ausreichend. Denn auch Ihren Geschäftspartner müssen Sie von der Qualität Ihres Angebotes überzeugen. Das gleiche gilt in der Formulierung dieses Punktes in Ihrem Unternehmenskonzept. Der Leser Ihres Konzeptes ist in der Regel kein Experte in Ihrer Branche. Aber er möchte Ihre Idee verstehen und sie sachgerecht unterstützen können. Denken Sie deshalb an Ihre Wortwahl (möglichst wenig Fachbegriffe usw.) und schreiben Sie bitte keine fachliche oder gar wissenschaftliche Abhandlung über Ihre Gründungsidee.

▪ **Welches Produktsortiment, welche Dienstleistung oder welche Verfahrensvariante ist Gegenstand Ihrer Geschäftsidee?**

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

▪ **Liegt eine Neuheit, eine Weiterentwicklung oder eine Verbesserung vor?**

Zur Beantwortung dieser Frage ist es unter Umständen notwendig, etwas weiter auszuholen. Wenn es sich um eine echte Neuheit handelt, können Sie vielleicht auf ein beantragtes oder erteiltes Patent hinweisen. Beschreiben Sie in verständlicher Weise den Unterschied zu schon bestehenden Lösungen. Diese Betrachtungen fließen gegebenenfalls ein in die Bearbeitung Ihres Teilpunktes 5 zum Thema „Konkurrenz“.

▪ **Wie sind die Zukunftsaussichten für Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung?**

Wenn Sie eine unbesetzte Nische gefunden haben, müssen Sie jetzt „nur“ noch verkaufen. Gezielte Weiterentwicklung oder das Erschließen neuer Anwendungsfelder setzt unter Umständen Allianzen mit zukünftigen Partnern voraus. Prüfen Sie, ob Sie durch die Ansiedlung Ihres Unternehmens in einem Technologiezentrum diese Partner in unmittelbarer Nachbarschaft finden können (Synergieeffekte). Versuchen Sie eine Einschätzung der Weiterentwicklung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung. Denken Sie dabei auch an die Einführung von Qualitätsstandards und Qualitätssicherung. Auch die Qualität von Dienstleistung kann zertifiziert werden.

▪ **Wie schätzen Sie die Entwicklungs- und Herstellungskosten im Hinblick auf mögliche Verkaufspreise ein?**

Machen Sie hier die erforderlichen Vorüberlegungen für das Zahlenmaterial, welches in Ihre Umsatz- und Ergebnisplanung einfließt. Denken Sie z.B. bei der Beantwortung dieser Frage bitte

an eventuelle Abhängigkeiten von Zulieferern und deren Preisgestaltung.

▪ **Wie sieht Ihr Beschaffungsmarkt aus?**

Planen Sie Ihr Einkaufsverhalten. Vielleicht können Sie das Risiko klein halten, in dem Sie nicht nur mit einem sondern mehreren Lieferanten zusammenarbeiten. Achten Sie auf individuelle Konditionen und Lieferfristen. Überlegen Sie bitte, ob Sie ein großes Lager tatsächlich unterhalten müssen oder ob hier gegebenenfalls ein Kosteneinsparungspotential besteht. Hier ist gegebenenfalls die Gestaltung von Verträgen mit Ihren Zulieferern von Bedeutung.

## **5. Markt und Konkurrenz**

Ob Ihr unternehmerisches Vorhaben erfolgreich sein wird, hängt maßgeblich davon ab, ob der Markt aufnahmefähig für Ihre Geschäftsidee ist. Hierzu ist eine ausführliche Analyse der branchen- und marktspezifischen Bedingungen und Gegebenheiten erforderlich. Gleichzeitig müssen Sie sich über Ihre Konkurrenten informieren, um die Stärken und Schwächen der Mitbewerber abschätzen zu können. Schließen Sie Ihr eigenes Unternehmen in den Vergleich mit ein und ermitteln Sie Ihre Wettbewerbsvorteile. Denken Sie auch darüber nach, wie Ihre Mitbewerber gegebenenfalls auf Ihren Markteintritt reagieren werden und wie Sie sich (bzw. Ihr Unternehmen) eventuell schützen können. Gehen Sie auch auf Ihre Standortwahl ein und beschreiben Sie, inwieweit Ihr Standort z.B. durch die Nähe zu Kunden und/oder Zulieferern, die Höhe von Mieten und Abgaben, die Erfüllung behördlicher Auflagen sowie die Verfügbarkeit geeigneter Arbeitskräfte Ihnen einen Vorteil gegenüber Ihren Konkurrenten schafft.

▪ **Welche Zielgruppen können und wollen Sie ansprechen?**

Ihre Produkte/Dienstleistungen sind in der Regel für eine bestimmte Zielgruppe gedacht, die durch persönliche Merkmale (z.B: Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, finanzielle Möglichkeiten) oder Branchenzugehörigkeiten (aus Industrie, Handwerk, Handel, Dienstleistungsgewerbe) zu differenzieren sind. Des weiteren sind die Erwartungen Ihrer potentiellen Kunden an die Leistungen und Eigenschaften der von Ihnen anzubietenden Produkte/Dienstleistungen zu berücksichtigen, wobei Geschmacksvarianten und Gewohnheiten der Kunden zu beachten sind. Denken Sie auch an Faktoren wie Service, Wartung und Beratung, die für Ihre Kunden von Bedeutung sein können. Geben Sie auch an, ob Sie eher viele Einzelkunden oder eher wenige Großkunden „bedienen“ wollen und vernachlässigen Sie hierbei nicht die Problematik möglicher Abhängigkeiten bei kleiner Kundenzahl. Idealerweise sollten Sie bereits auf Referenzkunden verweisen und diese auch benennen können.

▪ **Besteht eine Marktlücke, ein Marktbedürfnis oder muß es erst geweckt werden?**

Der Markteintritt in sogenannte „gesättigte“ Märkte (viele Anbieter mit vergleichbaren Produkten/Dienstleistungen) ist häufig der schwierigste Weg und vielfach nur über extrem günstige Preise und Konditionen sowie besondere Qualitätszusagen möglich. Einfacher gestaltet sich die Umsetzung Ihrer Gründungsidee, wenn Sie mit Ihren Produkten/Dienstleistungen in eine Marktlücke stoßen und Bedürfnisse befriedigen können, die noch von keinem oder erst wenigen Konkurrenten befriedigt werden. Falls Sie überzeugt sind, vorhandene „latente“ Bedürfnisse (d.h. ein noch nicht von den Kunden als zu lösendes Problem oder zu befriedigendem Wunsch erkannter Bedarf) wecken zu können, sollten Sie Ihre Ideen hierzu erläutern.

▪ **Mit welchen konkreten Absatzmöglichkeiten rechnen Sie?**

Bei der Beantwortung dieser Fragestellung sollten Sie Aussagen zur quantitativen und zeitlichen Entwicklung Ihres Absatzvolumens (Verkaufszahlen) im Verhältnis zur Aufnahmefähigkeit des Marktes (Marktpotential) sowie zum von Ihnen angestrebten Marktanteil machen. Berücksichtigen Sie hierbei auch mögliche branchenübliche saisonale und konjunkturelle Schwankungen. Denken Sie bei der Berechnung des Marktpotentials, welches auch von regionalen Gegebenheiten abhängig sein kann. Informationen hierzu erhalten Sie z.B. aus dem Vergleich von Branchendaten (erhältlich bei Kreditinstituten, Fachverbänden, statistischen Ämtern) sowie durch das Studium von Fachzeitschriften, deren kostenlose Nutzen z.B. Universitätsbibliotheken anbieten.

▪ **Kennen Sie die aktuelle Branchensituation und die erwarteten Trends?**

Der Einstieg mit bestimmten Produkten/Dienstleistungen in einen Markt, den man nicht genau kennt, kann zu „bösen Überraschungen“ führen. Grundlage einer sorgfältigen Marktuntersuchung sind auch Kenntnisse über die aktuelle Situation der Branche, über mögliche Markteintrittsbarrieren sowie zukünftig zu erwartende Trends, die Sie hier beschreiben und wenn möglich mit Zahlen und Fakten belegen sollten. Konkrete Aussagen werden erwartet zur momentanen Situation und absehbaren Veränderungen im Kaufverhalten (hinsichtlich neuer Produkte/Dienstleistungen, Qualitätsbewusstsein und Verkaufszahlen, Umsatz-, Materialkosten- und Preisniveaumentwicklung, Käufer-/Verbraucherbedürfnisse und -motive). Informationen darüber, ob eine Branche zur Zeit bzw. in Zukunft sicher eher positiv oder negativ entwickeln wird und welche Auswirkungen ggf. durch Initiativen des Gesetzgebers zu erwarten sind, erhalten Sie unter anderem bei der IHK, Handwerkskammer, Fachverbänden, durch Messebesuche und Ausstellungskataloge, Datenbanken und Internet sowie aus der einschlägigen Fachpresse.

#### ▪ **Wie bewerten Sie Ihren Standort?**

Ihre (gegebenenfalls getroffene) Entscheidung, wo Sie Ihre Produkte erstellen bzw. Ihre Dienstleistung anbieten wollen, wird von mehreren Faktoren abhängig sein. Hierzu wird einerseits die räumliche Nähe zu Kunden und/oder Lieferanten zählen, um z.B. die Transportkosten in Grenzen zu halten. Sie sollten aber auch weitere Gesichtspunkte berücksichtigen wie z.B. Verkehrsanbindungen, den Platzbedarf für Ihr Unternehmen einschließlich Wachstumsmöglichkeiten, Arbeitsmarktbedingungen, Kosten für Grund und Boden sowie Energieversorgung, behördliche Vorschriften. Letztlich ist auch die Nähe bzw. besser Ferne zur Konkurrenz ein wichtiger, zu beachtender Faktor. Zur individuellen Gewichtung der vorgenannten Standortfaktoren bietet es sich möglicherweise an, diese mit Schulnoten zu versehen, um daraus eine Reihenfolge der für Ihre Gründungsidee wichtigen Standortfaktoren zu ermitteln.

#### ▪ **Welches sind Ihre wesentlichen Wettbewerber?**

Um diese Frage aussagekräftig beantworten zu können, genügt es nicht nur, die Konkurrenten aufzulisten, sondern Sie müssen sogenannte „Wettbewerbsprofile“ erstellen. Zur Sammlung der Konkurrentenanbieter können Sie sich verschiedener Hilfsmittel bedienen wie Branchenbücher, Fachzeitschriften, Adress- und Telefonverzeichnisse (auch als CD erhältlich) sowie durch das Studium von Annoncen und Werbeanmeldungen. Zur Erstellung der Wettbewerbsprofile Ihre wesentlichen Konkurrenz, die Sie für eine Stärken-/Schwächenanalyse dem Ihres Unternehmens gegenüberstellen sollten (z.B. nach dem Schulnotenprinzip), müssen Sie die für Ihre Branche wichtigsten Faktoren miteinander vergleichen (z.B. Leistungsspektrum, Produktsortiment, Marktanteile, Preise und Konditionen, Kundenservice, Standortvorteile, Vertriebskanäle usw.)

#### ▪ **Wie wird die Konkurrenz auf Ihren Markteintritt reagieren und welche Schutzmöglichkeiten haben Sie?**

Je aggressiver Sie in einen bereits eher gesättigten Markt eindringen, desto eher müssen Sie auch mit entsprechend unfreundlichen Reaktionen Ihrer Konkurrenten rechnen. Denken Sie daran. Alle Möglichkeiten wie Preisgestaltung, Nachlässe, Werbekampagnen usw. stehen nicht nur Ihnen sondern auch Ihren Mitbewerbern offen. Einen Schutz vor unliebsamer Konkurrenz gibt es kaum. Falls es sich bei Ihrer Produktidee aber z.B. um eine technische Neuentwicklung (Erfindung) handelt, sollten Sie möglichst schnell hierfür ein Patent bzw. Gebrauchs- oder Geschmacksmuster beantragen, welches Sie vor Nachahmung schützen kann. Falls Sie Produkte von Lieferanten vertreiben bzw. ein Franchise-Konzept umsetzen wollen, sollten Sie mit Ihrem Partner über einen Gebietsschutz verhandeln.

#### ▪ **Wie dauerhaft sind die von Ihnen ermittelten Konkurrenz-/Standortvorteile für Ihr Unternehmen?**

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

## 6. Marketing und Vertrieb

Günstige Marktchancen allein genügen nicht, um als Unternehmer erfolgreich zu sein. Sie müssen Ihre Produkte/Dienstleistungen auch verkaufen, und dies geht in der Regel nicht von allein. Marketing ist nicht gleichbedeutend mit Werbung. Werbung ist nur ein Mittel (Instrument) zur Umsetzung Ihrer Marketing-Strategie. Marketing stellt einen zentralen Unternehmenswert dar. Beschreiben Sie Ihr zukünftiges Erscheinungsbild am Markt und setzen Sie es konsequent mit Hilfe der Marketing-Instrumentarien um. Neben der Strategie für den Markteintritt müssen Sie auch die zukünftigen Vertriebswege für Ihre Produkt/Dienstleistungen erläutern und die geplanten Maßnahmen zur Absatz-/Verkaufsförderung vorstellen. Integraler Bestandteil sind auch Ihre Überlegungen zur Preisgestaltung, wobei Sie dann im Punkt 10 „Umsatz- und Ergebnisplanung“ Ihres Konzeptes prüfen können, ob Sie mit den erzielbaren Konditionen mindestens kostendeckend, besser noch mit Gewinn arbeiten können.

### ▪ Wie sieht Ihre Markteintrittsstrategie aus?

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

### ▪ Für welches Vertriebskonzept haben Sie sich entschieden?

Ihr dazulegendes Vertriebskonzept beschreibt die Wege, wie Sie Ihre Produkte/Dienstleistungen vertreiben/verkaufen wollen. Dies kann z.B. über die eigene Verkaufsabteilung (Direktvertrieb) wie aber auch durch Händler und/oder freie Handelsvertreter organisiert werden. Wenn Sie die Form des Direktvertriebs wählen, denken Sie auch an die erforderliche Qualifikation Ihres Verkaufspersonals oder das eigene verkäuferische Talent. Schulungsmaßnahmen zur Verbesserung der vertriebsrelevanten Fähigkeiten bietet die Bergische Gründungsoffensive im Rahmen ihres Veranstaltungs-Angebotes für Existenzgründer. Stellen Sie letztlich auch Zukunftsbetrachtungen an und überlegen Sie, wie Sie Ihre Vertriebsstrategie an veränderte Produkte/Dienstleistungen oder Kundenbedürfnisse anpassen wollen.

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

Für die Kalkulation Ihrer Verkaufspreise bieten sich prinzipiell zwei Wege an, die aber letztendlich zum gleichen Ziel führen müssen: Mit den Verkaufserlösen müssen Sie alle Kosten Ihres Unternehmens decken, besser noch Gewinne erzielen. Der erste Weg setzt an den Preisen vergleichbarer bzw. derzeit verwendeter Produkte an, die Ihre Konkurrenten am Markt verlangen bzw. erzielen. Falls Sie Ihren Kunden zusätzlichen Nutzen mit Ihren Produkten/Dienstleistungen geben und Sie Ihre Kunden auch hiervon überzeugen können, dürfen Ihre Preise gegebenenfalls auch über denen der Konkurrenz liegen. Sollten Sie Händler einschalten, denken Sie auch an deren Handelsspannen.

Erfragen Sie bei Ihren Branchenorganisationen (IHK, Handwerkskammer, Fachverbände) auch die üblichen Renditen, die zu erzielen sind.

Wenn Sie nun den Preis bzw. die Preise für verschiedene Produkte/Dienstleistungen festgelegt haben, tragen Sie diese in Ihre Umsatz- und Ergebnisplanung (Punkt 10 Ihres Konzeptes) ein und prüfen Sie dann, ob Sie zumindest Vollkostendeckung erzielen. Falls nicht, müssen Sie nach Wegen suchen, Ihre Kosten zu senken. Dieses Verfahren heißt im Fachjargon „Target-Pricing“ bzw. „Target-Costing“.

Umgekehrt gegen Sie vor, wenn Sie im Punkt 10 Ihres Konzeptes zuerst alle Kosten ermitteln und dann errechnen, mit welchen Verkaufspreisen Sie Kostendeckung erzielen (Vollkostenkalkulation). Aber auch hier gilt: Wenn Ihre Preisvorstellungen zu hoch über den branchenüblichen Konditionen der Konkurrenz liegen, werden Sie aller Wahrscheinlichkeit nach Probleme beim Markteintritt haben, da Ihre Kunden leider zuerst einmal den Preisvergleich zur Konkurrenz vornehmen werden. Folglich müssen Sie auch bei diesem Weg Ihre Kosten „in den Griff“ bekommen, wenn Ihre Preise sich deutlich von denen der Wettbewerber abheben. Denken Sie zusätzlich auch darüber nach, ob Sie durch die Gewährung besonderer Zahlungs-/Lieferbedingungen oder Rabatte Ihre Kunden „kö-

dem“ können. Längere Zahlungsfristen bedeuten allerdings für Ihr Unternehmen Zinsverluste, die Gewährung von Rabatten erst einmal Umsatzschmälerung.

▪ **Welche Maßnahmen planen Sie zur Verkaufsförderung?**

Führen Sie hierzu aus, wie Sie Ihre Kunden auf Ihre Produkte/Dienstleistungen sowohl in der Markteintrittsphase als auch später aufmerksam machen wollen. Hierzu bietet sich der Einsatz unterschiedlicher Werbemittel an, die - je nach Produkt/Dienstleistung - verschiedenartig genutzt werden können (Einzelaktionen, kombinierte Maßnahmen). Denken Sie z.B. an Anzeigen, Plakat-Aktionen, Presse-, Funk- und Fernsehwerbung, Direkt-Mailing-Aktionen, Produkt-/Sortiments-kataloge, Messebeteiligung. Bei der Wahl des sogenannten „Werbemediums“ (wie z.B. Presse, Radio, Fernsehen) berücksichtigen Sie auch die erforderliche Reichweite Ihrer Werbeaktion, die davon abhängig ist, ob Ihre Kunden im engeren räumlichen Umfeld oder nur landes- bzw. bundes-weit in ausreichender Anzahl zu finden sind.

▪ **Mit welchen Werbeausgaben rechnen Sie?**

Alle obengenannten Werbemaßnahmen erzeugen im Regelfall auch Kosten, die Sie bei Ihren Planungen berücksichtigen müssen. Legen Sie für Ihr Unternehmen einen Werbeetat fest, den Sie einerseits aus Ihren Verkaufserlösen/Umsätzen finanzieren können, der aber andererseits auch das angestrebte Absatzvolumen ermöglicht und langfristig sichert. Natürlich wird gerade in der Anfangszeit Ihres Unternehmens der Werbeaufwand eher überproportional hoch sein (berücksichtigen Sie dies bei der Kapitalbedarfsplanung unter Punkt 9 des Konzeptes). Mittel- und langfristig müssen allerdings mit den erzielbaren Umsätzen die Werbekosten mit gedeckt werden.

▪ **Welche Aktivitäten unternehmen Sie im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit?**

Neben der direkten Verkaufsförderung für Ihre Produkte/Dienstleistungen gibt es noch weitere Möglichkeiten, in indirekter Form Ihre Geschäftsaktivitäten erfolgreich zu beeinflussen. Ein positives Bild Ihres Unternehmens bei entsprechenden Zielgruppen (Kunden, Lieferanten, Kreditinstitute) rundet den Gesamteindruck ab und ist vielfach unverzichtbarer Bestandteil der Gesamt-Strategie. Solche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) lassen sich auch für kleine und mittlere Unternehmen vielschichtig ergreifen. So bietet z.B. ein guter Kontakt zu den lokalen Medienvertretern (Tagespresse) oder zu Fachzeitschriften die Möglichkeit, durch Berichte über besondere Anlässe wie Firmengründung, Umzug in neue Räumlichkeiten, Angebot neuer Produkte/Dienstleistungen usw. einen positiven Gesamteindruck Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit zu manifestieren.

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

## **7. Betriebsorganisation und Personal**

Sofern Sie nicht Ihre Gründungsidee vollkommen alleine umsetzen wollen, müssen Sie für den Fall, daß Sie mit Partnern Ihr Geschäft betreiben bzw. bereits in der Startphase oder ggf. später Mitarbeiter einstellen wollen, sich Gedanken über Ihre Führungsstruktur und Betriebsorganisation machen. In Abhängigkeit von der Art und Weise der zu produzierenden Produkte bzw. zu erbringenden Dienstleistung müssen Verantwortungsbereiche, z.B. für Produktion, Vertrieb, Rechnungswesen, Einkauf usw., definiert werden. Gleichzeitig ist eine Personalbedarfs-, -einsatz und -kostenplanung unter Berücksichtigung der arbeitsvertraglichen Gesichtspunkte vorzunehmen sowie die Kenntnis über die für das Unternehmen geltenden besonderen Rechtsvorschriften zu vertiefen. Damit Sie keine der wesentlichen Bearbeitungspunkte außer acht lassen, orientieren Sie sich mit Ihren Ausführungen an folgenden Fragestellungen:

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

Geben Sie hierzu (bei mehreren Partnern bzw. für einzustellende Mitarbeiter) an, wer in Ihrem Unternehmen für was die Verantwortung trägt und berücksichtigen Sie hierbei, ob die Personen über ausreichende Kenntnisse und Erfahrungen zur Umsetzung Ihrer Gründungsidee verfügen. Denken Sie hierzu auch wieder sowohl an fachliches als auch an unternehmerisches Knowhow (siehe

Punkt 2 des Konzeptes). Hilfreich zur erläuternden Darstellung kann die Aufstellung eines Organigramms sein.

▪ **Von welcher Personalbedarfsplanung gehen Sie aus ?**

Ermitteln Sie sowohl für die Start- als auch für die spätere Wachstumsphase Ihres Unternehmens/Betriebes die jeweils erforderliche Mitarbeiteranzahl einschließlich der Qualifikationsspezifika für die einzelnen Arbeitsplätze.

▪ **Wie gestaltet sich Ihre Personaleinsatzplanung ?**

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

▪ **Mit welchen Personalkosten rechnen Sie ?**

Neben Ihrem „Gehalt“ sowie den „Vergütungen“ für evtl. Partner muß Ihr Unternehmen/Betrieb auch die Bezüge für Ihre Mitarbeiter erwirtschaften. Bei der Personalkostenermittlung müssen Sie neben der Anzahl der Beschäftigten sowie den Zeitpunkten der Einstellung auch die Höhe der Bezüge für einzelne Tätigkeiten abschätzen. Denken Sie hierbei auch daran, daß neben den Brutto-bezügen für die Mitarbeiter Ihr Unternehmen/Betrieb auch die Arbeitgeberzuschläge für die Sozialabgaben tragen muß (rechnen Sie mit mindestens 25 % Aufschlag auf den Bruttolohn, genauere Branchenwerte können Sie bei der IHK bzw. Handwerkskammer erfragen).

▪ **Sind Ihre Gehaltsprognosen „marktgerecht“ ?**

Sowohl für Ihre jetzige Prognose als auch für spätere Einstellungsgespräche sollten Sie beachten, daß die Vergütungen einerseits leistungs- und marktgerecht sein sollten, aber andererseits von Ihrem „jungen“ Unternehmen auch finanziell verkraftet werden müssen. Seien Sie darüber hinaus zumindest in der Startphase Ihres Unternehmens/Betriebes vorsichtig mit der vertraglichen Zusage von zusätzlichen Leistungen, z.B. Urlaubs- und Weihnachtsgeld, 13. Monatsgehalt usw. Solche in der Wirtschaft durchaus „üblichen“ Vereinbarungen können auch als „freiwillige“ Leistungen des Betriebes gezahlt werden, auf die die Mitarbeiter dann allerdings keinen Rechtsanspruch haben. Auch die Vereinbarungen über erfolgsabhängige Vergütungen, Provisionen und Tantiemen erleichtern es Ihnen, Ihren Mitarbeitern dann mehr zu zahlen, wenn es das Ergebnis Ihres Unternehmens/Betriebes auch erlaubt.

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

Sie sollten auch bedenken, daß gerade in der Startphase die fallweise Nutzung von Fremdpersonal Ihre eigene Personalfixkostenbelastung in überschaubaren Grenzen halten kann. So müssen Sie z.B. für Ihre Buchhaltung sowie für die Lohn- und Gehaltsabrechnung nicht unbedingt sofort eigenes Personal vorhalten. Steuerberater können Ihnen diese Aufgaben (natürlich gegen Entgelt) abnehmen. Außerdem bieten Technologiezentren Ihren Mietern u.a. die Nutzung von zentralen Sekretariaten zu günstigen Konditionen an.

▪ **Inwieweit sind Sie von einzelnen Mitarbeitern/Partnern abhängig ?**

**Können diese ggf. ersetzt werden ?**

Diese Fragen sind insbesondere bei Betriebsübernahmen aber auch für den Neugründer von Relevanz. Besonders wichtige Verantwortungsbereiche in einem Unternehmen/Betrieb müssen von besonders qualifizierten Personen betreut werden. Und selbst die zuverlässigsten Partner/ Mitarbeiter müssen nicht für immer und alle Zeiten sich an Ihr Unternehmen gebunden fühlen. Rechnen Sie daher auch mit Fluktuation und überlegen Sie schon jetzt, wie freiwerdende Positionen ggf. möglichst schnell mit adäquatem Personal neu besetzt werden können. Gerade bei Betriebsübernahmen sollten Sie sich darüber hinaus alsbald auch einen Überblick über die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der einzelnen Mitarbeiter verschaffen und ggf. personelle Konsequenzen vorsehen.

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

In Abhängigkeit von der zu wählenden Gesellschaftsform für Ihr Unternehmen (Personengesellschaft/Kapitalgesellschaft) müssen Sie entsprechende Gesellschaftsverträge abschließen. Falls solche (auch im Entwurf) bereits existieren, sollten Sie diese als Anlage zum Gründungskonzept beifügen. Über die Vor- und Nachteile einzelner Rechtsformen kann Sie ein Steuerberater/Fachjurist informieren. Außerdem sollten Sie sich mit den Mindestanforderungen für einen Arbeitsvertrag befassen. Ein erfahrener Fachanwalt kann Ihnen hierfür wertvolle Tips und Anregungen bis hin zu einem Mustervertrag geben. Darüber hinaus sind die Themen wie Rechtsformwahl und Arbeitsverträge auch Bestandteile der Qualifizierungsangebote der Bergischen Gründungsinitiative.

▪ **Ist für Ihr(en) Unternehmen / Betrieb ein (zertifiziertes) Qualitätssicherungs- bzw. managementsystem erstrebenswert ?**

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

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

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

## **8. Steuern und Versicherungen**

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

▪ **Welche Art der Besteuerung kommt auf Ihr Unternehmen zu?**

Einzelunternehmer und Personengesellschaften zahlen Einkommensteuer auf die erzielten Gewinne. Die Einkommensteuer der Kapitalgesellschaften heißt Körperschaftsteuer. Sie beträgt einheitlich 25 %. Die bezahlte Körperschaftsteuer wird auf die Einkommensteuerschuld der Gesellschafter angerechnet.

Wenn Sie Mitarbeiter beschäftigen, müssen Sie die Lohnsteuer einbehalten und an das Finanzamt abführen. Die Gewerbesteuer zahlt jeder Betrieb je nach individuellem Hebesatz an die Gemeinde und nicht an das Finanzamt. Die Höhe der Steuer ergibt sich aus dem Ertrag Ihres Betriebes. Dieser Betrag wird dann mit dem Hebesatz multipliziert.

Die Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer), die Sie beispielsweise beim Kauf von Waren oder Dienstleistungen an Ihren Zulieferer zahlen (zur Zeit 16% bzw. 7 % des Rechnungsbetrages) können Sie als durchlaufenden Posten betrachten; das Finanzamt erstattet Ihnen diese Vorsteuer bzw. Sie dürfen sie mit der Ihrerseits in Rechnung gestellten Umsatzsteuer für Ihre Leistungen verrechnen. Achten Sie also darauf: die Summe der Umsatzsteuer, die Sie Ihren Kunden berechnet haben, ist fremdes Geld. Sie müssen diese Steuern umgehend abführen. Wie gesagt, können Sie von diesem Betrag aber die Umsatzsteuer (Vorsteuer), die Sie wiederum im selben Zeitraum an Ihre Lieferanten bezahlt haben, abziehen. Es besteht eine Pflicht (je nach Höhe, monatlich bzw. vierteljährlich) Umsatzsteuervoranmeldung an das Finanzamt zu senden und damit Vorauszahlungen zu leisten. Natürlich gibt es auch hierzu Ausnahmen. Wenn Sie Kleinunternehmer sind, d.h. ihr Vorjahresumsatz nicht mehr als 17.500 € betragen hat und der Umsatz des laufenden Jahres zuzüglich der Umsatzsteuer voraussichtlich 50.000 € nicht überschreitet, braucht keine Umsatzsteuer entrichtet zu werden. Diese Regelung entlastet sie zwar mit bürokratischem Aufwand, aber da sie als Kleinunternehmer in diesem Fall keine Vorsteuer erstattet bekommen, bezahlen sie die Erleichterung in vielen Fällen mit barem Geld.

Zum Thema Steuern hier noch ein Tipp:

Versuchen Sie nicht, den Dschungel der Steuergesetzgebung zu erforschen. Vertrauen Sie auch hier auf einen kompetenten Führer, Ihren Steuerberater. Auch das Finanzamt gibt Ihnen Antwort auf Ihre Fragen.

Als Selbständiger tragen Sie nicht nur das Risiko des Bestandes und Betriebes Ihres Unternehmens, sondern Sie müssen auch Vorsorge tragen für das Wohl Ihrer Mitarbeiter und Ihre eigenen Sozialaufwendungen. Eine sorgfältige Abschätzung der Risiken hilft Ihnen, die folgende Frage zu beantworten.

▪ **Welche Risiken ergeben sich durch den Betrieb Ihres Unternehmens?**

In der Regel werden Sie eine Betriebshaftpflichtversicherung, die Schäden aus der Haftpflicht als Eigentümer, Mieter oder Pächter von Grundstücken, Gebäuden und Räumlichkeiten abdeckt (Betriebsstättenrisiko, Unfallrisiko, Umweltschutzrisiko, Produkthaftung) abschließen. Inventar- und Warenversicherung decken Schäden durch z.B. Feuer, Brand, Einbruch, Diebstahl, Leitungswasser, Sturm usw. ab. Besonderheiten ergeben sich gegebenenfalls für Maschinen, Elektronik oder Transportversicherung. Auch die Schäden aus Betriebsunterbrechungen z.B. nach Feuer- oder Leitungswasserschäden können abgedeckt werden. Abgedeckt werden laufende Kosten, z.B. Löhne und Gehälter, jedoch kein Umsatzausfall. Denken Sie auch über eine Schadensersatz-, Strafrecht- und Arbeitsrechtsschutzversicherung nach.

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

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

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

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

▪ **Welche Pflichtbeiträge müssen Sie gegebenenfalls zahlen?**

Für Unternehmen, die Mitarbeiter beschäftigen, besteht Zwangsmitgliedschaft bei der zuständigen Berufsgenossenschaft. Die Berufsgenossenschaften sind Träger der gesetzlichen Unfallversicherung. Zu ihren Aufgaben gehört darüber hinaus betriebliche Unfälle so gut wie möglich zu verhüten und sie erlassen zu diesem Zweck Vorschriften bezüglich Einrichtungen und Maßnahmen der Arbeitgeber. Die Einhaltung dieser Vorschriften wird auch überprüft. Sie müssen sich bei der für Sie fachlich zuständigen Berufsgenossenschaft anmelden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit soll an dieser Stelle an eventuelle Verbands- und Innungsbeiträge, Beiträge zur Handwerkskammer und zur IHK erinnert werden. Durch Ihre Gewerbeanmeldung wird Ihr Betrieb automatisch Mitglied in der Industrie- und Handelskammer oder der Handwerkskammer. Und es besteht Beitragspflicht.

## **9. Investitionsplanung / Kapitalbedarf**

Die Ermittlung des genauen Kapitalbedarfes ist die Grundlage für die optimale Finanzierung Ihres Vorhabens. Dazu gehört insbesondere auch die Trennung zwischen kurz- und langfristigen Kapitalbedarf.

▪ **Welche „langfristigen“ Investitionen planen Sie?**

Dazu gehören alle Sachinvestitionen, die zur Eröffnung des Betriebes oder des Geschäftes notwendig sind, z. B.:

- Grundstücke und Gebäude
- Renovierungskosten

- Maschinen, Kraftfahrzeuge
- Büroeinrichtungen
- Erstausrüstung von Waren und Materiallager, etc.

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

▪ **Können Sie Einsparungen beim Investitionsvolumen realisieren?**

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

▪ **Welcher kurzfristige Kapitalbedarf wird erwartet?**

Der kurzfristige Kapitalbedarf wird mit Hilfe einer Liquiditätsplanung (Punkt 11) ermittelt. Im sogenannten Betriebsmittelbedarf spiegeln sich Außenstände aufgrund erbrachter aber noch nicht bezahlter Leistungen an Kunden, Anlaufkosten und noch nicht durch Gewinne gedeckter Entnahmen, saisonale Schwankungen im Warenlager und vieles mehr wider. Der Betriebsmittelbedarf entspricht den Spitzenwerten aus Ihrer Liquiditätsplanung.

▪ **Wie soll die Finanzierung erfolgen?**

Binden Sie Ihr Kreditinstitut so früh wie möglich in Ihre Überlegungen mit ein.

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

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

▪ **Inwieweit können Sie zur Finanzierung Ihres Kapitalbedarfs auf Eigenmittel zurückgreifen?**

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

## 10. Umsatz- und Ergebnisplanung

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

▪ **Sind alle Risiken beachtet, wie realistisch ist Ihre Planung?**

Insbesondere bei der Umsatzerwartung, aber auch bei den Kosten sollten alle möglichen Einflüsse (z.B. Veränderungen in der Kundenstruktur, Konkurrenzverhalten, Kosten des Wareneinkaufs) bedacht werden. Vergleichs- und Branchenzahlen erhalten sie bei Kammern und Verbänden.

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

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

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

Zu beachten sind Ihre persönlichen Kosten (Lebenshaltung). Je nach Rechtsform ist ein Geschäftsführergehalt (GmbH) im Personalaufwand zu berücksichtigen, oder ein entsprechend hoher Gewinn / hohes vorl. Ergebnis notwendig, welches z. B. bei einer Einzelfirma für Entnahmen zum Lebensunterhalt zur Verfügung steht. Berücksichtigen Sie bei der Betrachtung des erwarteten Gewinnes, daß Sie nun auch den bisher gezahlten Arbeitgeberanteil zu den Sozialversicherungen selber tragen müssen. Daher müssen Sie, um sich nicht zu verschlechtern, Ihr bisheriges Bruttogehalt zzgl. ca. 20% als Gewinn erwirtschaften ( bzw. als Geschäftsführergehalt einplanen). Darüber hinaus sollte ein angemessener Betrag erwirtschaftet werden, der als „Unternehmerlohn“ u.a. Ihre Risikobereitschaft bewertet und als Reserve und Risikopuffer dem Unternehmen zur Verfügung stehen kann.

▪ **Eignet sich Ihre Planung für eine Stärken/Schwächen-Analyse?**

Werden Sie in Ihrem Unternehmen oder Geschäft verschieden Sparten oder Produktgruppen haben, empfiehlt sich ein getrennte Betrachtung; zumindest sollte der jeweilige Rohertrag (Zwischen-saldo 1) gesondert ermittelt werden. So können Sie beurteilen, wo der Schwerpunkt und somit die Chancen und Risiken Ihres Vorhabens liegen. So kann man z. B. einschätzen, ob ein Umsatzrückgang im Bereich /Produkt A durch den Bereich/das Produkt B aufgefangen werden kann.

Nutzen Sie diese Planung auch zur regelmäßigen Kontrolle Ihrer späteren Unternehmensaktivitäten; das in der Tabelle genutzte Schema ist an die gebräuchlichen Systeme der Steuerberater angelehnt. So können sie leicht Abweichungen zwischen Planung und Ihren betriebswirtschaftlichen Auswertungen feststellen und beurteilen. Dies ist Voraussetzung für einen weiteren erfolgreichen Geschäftsverlauf.

## 11. Liquiditätsplanung

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

▪ **Haben Sie alle Schwankungen und Zuwächse berücksichtigt?**

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

▪ **Wollen Sie Ihre Planung als zukünftiges Kontrollinstrument für einen Soll/Ist-Vergleich verwenden?**

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

▪ **Mit welchen Maßnahmen können Sie eventuell auftretenden Liquiditätsengpässen begegnen?**

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

## Anhang

### Literaturliste

- **Das Netzwerk**; Das Bergische Gründungsnetzwerk (1996/1997)
- **Wer ist wo? - Wegweiser zu Beratungsstelle für Existenzgründerinnen und Existenzgründer**  
Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH; Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (1996)
- **Meine Firma erfolgreich gründen**; Tichy, R., Fischer, H. (1996);  
Hrsg.: Jungblut, M. WISO-Bookware
- **Am Anfang steht die Idee - Starthilfe, der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit**;  
Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft (1996)

### Tips und Hinweise

Erfolgreich eine Existenz gründen; da gehört einiges dazu. Neben der persönlichen Eignung sind vor allem auch gründliche Vorbereitungen und umfangreiche Informationen erforderlich. Eine gute Geschäftsidee ist wichtig, reicht aber leider nicht aus. Viele Institutionen in der Region Wuppertal-Solingen-Remscheid sind bereit, Sie auf dem Weg in die Selbständigkeit mit Beratungen und Informationen zu unterstützen.

Das Bergische Gründungsnetzwerk wurde eingerichtet, um Ihnen den Überblick zu erleichtern, damit für Ihre Gründung ein gutes Fundament gelegt wird. Vielleicht möchten Sie auch ein bestehendes Unternehmen übernehmen; auch dann kann Ihnen das Gründungsnetzwerk von Nutzen sein.

Der beste Einstieg ist, die Grundberatung bei einer Institution in Anspruch zu nehmen, die sich hauptsächlich damit beschäftigt: den Generalisten des Bergischen Gründungsnetzwerkes (s. folgende Seite). In der Grundberatung geben die Generalisten den Existenzgründern Informationen über wichtige Voraussetzungen, Vorschriften und Fördermöglichkeiten, die beim Start in die Selbständigkeit zu beachten sind. Informationsmaterial wird zur Verfügung gestellt. Sie erhalten Hinweise auf Seminare und Informationsveranstaltungen.

Die Generalisten betreuen Sie umfassend in der Gründungsphase, besprechen mit Ihnen das Gründungskonzept, machen ggf. Verbesserungsvorschläge und helfen bei Fragen, die zu klären sind. Und auch in der Zeit nach der Existenzgründung stehen sie Ihnen beratend zur Seite.

Wenn Sie besondere Fachfragen haben, wird Sie ein Generalist zu einem dafür sachkundigen Spezialisten vermitteln. Zu der Gruppe der Spezialisten gehören z.B. die Fachverbände, Kreditinstitute, Steuerberater/Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte. Nach der Beratung durch den jeweiligen Spezialisten sollten Sie in Verbindung mit dem Generalisten bleiben, um den nächsten Schritt auf dem Weg in Ihre Selbständigkeit zu besprechen.

Es ist geplant, für eine begleitende Beratung während der Aufbauphase des Unternehmens im Bergischen Gründungsnetzwerk auch besondere Berater -Coaches- einzusetzen. Nähere Informationen hierzu werden Ihnen in der kostenlosen Grundberatung gegeben. Darüber hinaus wird ein auf den Existenzgründer zugeschnittenes Seminarangebot konzipiert und über das Gründungsnetzwerk zur Verfügung gestellt.

### Ansprechpartner

## **Die Generalisten im Bergischen Gründungsnetzwerk**

### **Industrie- und Handelskammer Wuppertal-Solingen-Remscheid**

Heinrich-Kamp-Platz 2, 42103 Wuppertal  
Dipl.-Volksw. Thomas Grigutsch  
Tel.: (0202) 2490-701  
Fax: (0202) 2490-799

### **Handwerkskammer Düsseldorf - Betriebsberatungsstelle Wuppertal**

Werth 87, 42275 Wuppertal  
Dipl.-Kfm. Carl-Heinz Sengpiel  
Tel.: (0202) 591991  
Fax: (0202) 572541

### **Handwerkskammer Düsseldorf - Betriebsberatungsstelle Solingen/Remscheid**

Augustastr. 37, 42655 Solingen  
Dipl.-Vw. Wolfgang Stuckenberg  
Tel.: (0212) 707787  
Fax: (0212) 202690

### **Technologiezentrum Wuppertal W-tec GmbH**

Müngstener Str. 10, 42285 Wuppertal  
Dr. Rainer Döhl-Oelze  
Tel.: (0202) 2581-0  
Fax: (0202) 2581-109

### **Gründer- und Technologiezentrum Solingen GmbH**

Grünwalder Str. 29-31, 42657 Solingen  
Dipl.-Oec. Frank Hölscheidt  
Tel.: (0212) 2494-0  
Fax: (0212) 2494-109

### **Technologie-Fabrik Remscheid GmbH**

Berghauser Str. 62, 42859 Remscheid  
Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing. Hubert A. Stütz, Dipl.-Oec. Edgar Lieth  
Tel.: (02191) 900101, 900110  
Fax: (02191) 900100

### **Gesellschaft für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Wuppertal mbH**

Neumarkt 2, 42103 Wuppertal  
Dipl.-oec. Manfred Busch  
Tel.: (0202) 248070  
Fax: (0202) 442154

### **Amt für Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung Solingen**

Rathaus, Cronenberger Str. 59,61, 42651 Solingen  
Dipl.-Volksw. Hubert Heimann, Dipl.-Verwaltungsw. Bernd Clemens  
Tel.: (0212) 290-2346, 290-2135  
Fax: (0212) 290-2219

### **Wirtschaftsförderung Remscheid GmbH**

Elberfelder Str. 41, 42853 Remscheid  
Dipl.-Volksw. Rainer Bannert  
Tel.: (02191) 9232-10  
Fax: (02191) 9232-50