

## Einführung: Gründung in Freien Berufen

Die Gründung in Freien Berufen kann zahlreiche Besonderheiten aufweisen, die nur schwer zu überschauen sind. Ab Seite 49 finden Sie eine Übersicht zur Datenbeschaffung, systematischen Recherche und Analyse der Daten für das Gründungskonzept. Die folgende Übersicht gibt einem eine Orientierungshilfe.

|   |   |
|---|---|
| <p>1. Freier Beruf oder Gewerbe?</p>  | <p>Freie Berufe lassen sich in folgende Kategorien einteilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Freie heilkundliche Berufe</li> <li>• Freie Kulturberufe</li> <li>• Freie rechts-, wirtschafts- und steuerberatende Berufe sowie</li> <li>• Freie technische und naturwissenschaftliche Berufe.</li> </ul> <p>Hinzu kommen nach der neueren Bestimmung durch das IFB, Nürnberg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heilberufe, heilpädagogische, gesundheitsberatende und pflegende Berufe</li> <li>• Umweltberufe</li> <li>• Sozialberufe (Humandienstleistungen) sowie</li> <li>• Informations-, Kommunikations- und Medienberufe.</li> </ul> <p>Vgl. hierzu auch die Publikationen des IFB: "Freier Beruf oder Gewerbe?" sowie „Neue freiberufliche Dienstleistungen“</p> |
| <p>2. Berufszugang/ besondere Zulassungen/ Niederlassungsbeschränkungen</p>   | <p>Die Regelungen für die Berufswahl und den Berufszugang umfassen vor allem die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit der jeweilige Beruf ausgeübt werden darf. Entsprechende gesetzliche Regelungen bestehen für Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte, Apotheker, Hebammen, Krankengymnasten, Masseur und medizinische Bademeister, Logopäden, Beschäftigungs- und Arbeitstherapeuten, Orthopäden, Rechtsanwälte, Notare, Patentanwälte, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Architekten, Umweltgutachter, Lotsen und Beratende Ingenieure.</p> <p>Bei zahlreichen freiberuflichen Tätigkeiten ist der Zugang zur Berufsausübung offen.</p>  |
| <p>3. Weitere Voraussetzungen für den Berufszugang und die Berufsausübung</p> | <p>Die Berufsausübung ist bei den Freien Berufen im Allgemeinen an strenge Ausbildungsvoraussetzungen gebunden, um eine hohe fachliche und persönliche Kompetenz der Berufsausübenden zu gewährleisten. Gewisse Ausnahmen bilden die künstlerischen, publizistischen und pädagogischen sowie</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>einige neu entstandene wirtschaftsberatende Berufe, bei denen zumindest keine formal-rechtlichen Zugangsnormen festgeschrieben sind.</p>   |
| <p>4. Betriebseröffnung:<br/>Anzeige-, Informations- und Eintragungspflichten</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflichtmitgliedschaften</li> <li>• Kostenträgerschaften (Krankenkassen u.a.)</li> <li>• Risikovorsorge (Berufsgenossenschaften usw.)</li> <li>• Anmeldung von Arbeitnehmern (Arbeitsverwaltung)</li> <li>• Steuern</li> </ul> <p>u.a.</p> <p>Angehörige der Freien Berufe sind nicht zur Gewerbeanmeldung verpflichtet. Damit besteht auch keine Pflichtmitgliedschaft in Industrie- und Handelskammern. Jedoch sind die Industrie- und Handelskammern für die duale Ausbildung eines Teils der in Freien Berufen Auszubildenden zuständig.</p>                                    |
| <p>5. Regelungen der Berufsausübung/<br/>Spezialisierung</p>                      | <p>Hier wären vor allem zu nennen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufs- und Approbationsordnungen für Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte, Apotheker</li> <li>• Psychotherapeutengesetz</li> <li>• Masseur- und Physiotherapeutengesetz</li> <li>• Heilpraktikergesetz</li> <li>• Rechtsanwälte: BORA und FAO</li> <li>• Notarielles Berufsrecht und Dienstordnung der Notare</li> <li>• Berufsordnung der Patentanwälte</li> <li>• Steuerberatungsgesetz</li> <li>• Wirtschaftsprüferordnung</li> <li>• Gewerbeordnung u.a. für Sachverständige</li> <li>• Architekten- und Ingenieurgesetze der Länder</li> </ul> |
| <p>6. Weitere berufsrechtliche Besonderheiten</p>                                 | <p>Die Berufsrechte in Freien Berufen in Deutschland wurden in den letzten Jahren erheblich liberalisiert. Durch das Europarecht, aber auch durch die nationale Rechtsprechung und Gesetzgebung wurden zahlreiche Regelungen zur Förderung inländischen und ausländischen Wettbewerbs eingeführt. Zu nennen sind die Anerkennung ausländischer Diplome aus Mitgliedstaaten der EU, die Lockerungen von Lokalisierungsgeboten, von Rechtsformzwängen und Werbeverböten, Modifizierungen kammerrechtlicher Beitrittszwänge sowie zahlreiche interprofessionelle Kooperationserleichterungen.</p>                              |

|   |   |
|---|---|
| <p>7. Leistungsabrechnung/ Honorierung/ Auftragsvergabe</p> | <p>Gebühren-, Honorar- und sonstigen Entgeltregelungen in Freien Berufen:<br/> z.B. GSG, NOG, GOÄ, GOT, BRAGO, StbGebVO, ZSEG (für Sachverständige), HOAI.<br/> Soweit nichtakademische Heilberufe selbständig tätig sind, wie Hebammen, Masseure oder Krankengymnasten/Physiotherapeuten, rechnen sie eigenständig mit den Krankenkassen ab. Auch in diesem Bereich sind Gebührenregelungen gegeben. Andere Freie Berufe wie Umweltberater oder Berufsberater sind in übergreifende Honorierungssysteme eingebunden.<br/> Die Einzelregelungen der Vergabe für die verschiedenen Leistungsbereiche sind in Verdingungsordnungen enthalten: für Bauleistungen (Verdingungsordnung für Bauleistungen - VOB/A), für Lieferleistungen (Verdingungsordnungen für Leistungen - VOL/A), für gewerbliche Leistungen einschließlich Wettbewerbe (VOL/A) und in der Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen (VOF). Die Dienstleistungen sind in zwei Verdingungsordnungen geregelt (VOL/A und VOF). Mit der VOF wird der Besonderheit freiberuflicher Dienstleistungen entsprochen.</p> |
| <p>8. Steuerliche Spezifitäten der Freiberuflichkeit</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzsteuer (z.B. für Heilberufe)</li> <li>• Gewerbesteuerbefreiung</li> <li>• besondere Buchführungspflichten bzw. Wahlmöglichkeiten für Freie Berufe</li> </ul> <p>u.a.</p>   |
| <p>9. Rechtsformen/ Kooperationen</p>                       | <p>Bei der Entwicklung neuer Rechtsformen in den Freien Berufen ist grundsätzlich zwischen der nationalen und der überstaatlichen Normsetzung zu unterscheiden. In der Bundesrepublik Deutschland sind in diesem Zusammenhang zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die seit dem 1. Juli 1995 zugängliche Partnerschaftsgesellschaft (PG);</li> <li>• die sog. "kleine Aktiengesellschaft" (seit dem 10. August 1994) sowie</li> <li>• die Erschließung der GmbH z.B. für Rechtsanwälte auf der Grundlage der Rechtsprechung.</li> </ul>  |
| <p>10. Vertragsgestaltung</p>                               | <p>Zur Vertragsgestaltung kann lediglich in Form von Musterverträgen beigetragen werden. Darüber hinaus ist auf die individuellen und spezifischen Dienstleistungen der Rechtsberatung zu verweisen.</p>  |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <p>11. Marketing für Freie Berufe</p> | <p>Schwerpunkte des Marketing in Freien Berufen sind</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standortanalysen: das IFB hat hierzu Ansätze entwickelt und erprobt sowie</li> <li>• Werbung in Freien Berufen.</li> </ul> <p>Vgl. Hierzu IFB: „Marketing in Freien Berufen“</p> <p>Beispiel: Werbung von Architekten und Ingenieuren auf der Grundlage berufsrechtlicher Besonderheiten</p> <p>Zulässige Werbemaßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• angemessene Hinweistafel am Büro und an Baustellen mit Namen, akademischem Grad, Verbandszugehörigkeit und Bürozeit</li> <li>• Namensnennung am ausgeführten Werk</li> <li>• eigene Broschüren mit Firmendarstellungen</li> <li>• redaktionelle Veröffentlichungen</li> </ul> <p>u.a.</p> <p>Unzulässige Werbemaßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• irreführende bzw. nicht wahrheitsgemäße Hinweise auf Tätigkeitsschwerpunkte</li> <li>• bezahlte Anzeigen in Zeitungen, Zeitschriften und anderen Veröffentlichungen, in denen um Aufträge geworben bzw. Architektenleistungen angeboten werden</li> <li>• Bandenwerbung in Stadien etc.</li> <li>• Postwurfsendungen an potentielle Auftraggeber</li> </ul> <p>u.a.</p> |
| <p>12. Finanzierung</p>               | <p>Über eine Darstellung der Förderprogramme hinaus suchen Gründer u. a. Informationen über die Handhabung der Förderanträge oder den Umgang mit Geschäftsbanken. Eine Besonderheit besteht in dem Ausschluss der Freien Heilberufe aus einzelnen Förderprogrammen.</p> <p>Typische Finanzierungsfehler:<br/>Gerade bei der Finanzierung neuer Unternehmen werden häufig vermeidbare Fehler gemacht. So wird nicht ausreichend oder zu teuer finanziert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine nicht ausreichende Finanzierung kann sehr schnell zu Liquiditätsproblemen führen.</li> <li>• Eine zu teure Finanzierung belastet die Ertragskraft des Unternehmens.</li> <li>• Es wird mit zu wenig Eigenkapital geplant.</li> <li>• Keine rechtzeitigen Verhandlungen mit der Hausbank.</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird ein Kontokorrentkredit zur Finanzierung von langfristigen Investitionen in Anspruch genommen.</li> <li>• Öffentliche Finanzierungshilfen werden nicht beansprucht.</li> <li>• Die Planung des Kapitalbedarfs ist unzureichend.</li> <li>• Kredite werden unkritisch aufgenommen.</li> </ul> <p>Grundsätze zu Gründungsfinanzierung und Finanzierungshilfen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informieren Sie sich vor dem Start in die Selbständigkeit sorgfältig über die zahlreichen Förderungsprogramme. Diese müssen meist vor der Gründung beantragt werden.</li> <li>• Arbeiten Sie vor dem ersten Bankgespräch ein Unternehmenskonzept aus, das die notwendigen Planungsrechnungen enthält.</li> <li>• Die Förderungsprogramme der neuen Bundesländer sind besser ausgestattet als die der alten Länder. Sie sollten Ihren Standort jedoch nicht nur aufgrund von Subventionen wählen.</li> <li>• Suchen Sie sich eine kompetente Bank und dort einen kompetenten Berater. Die Beantragung von Finanzierungshilfen läuft nur über die von Ihnen gewählte Hausbank.</li> </ul> <p>Bei allen Planungsrechnungen ist es ratsam, von euphorischen Wunschdaten abzusehen. Eine weniger ertragreiche, dafür aber realistische Prognose ist mehr wert. Hier sollten Sie einen auf Gründungen spezialisierten Unternehmensberater konsultieren.</p> |
| 13. Risiko- und Altersvorsorge         | <p>Besonderheiten in Freien Berufen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versorgungswerke</li> <li>• Gruppenversicherungen</li> <li>• Künstlersozialkassen, u.a.</li> </ul>   |
| 14. Freie Berufe und neue Technologien | <p>Im Rahmen der Anwendung von Technologien ergeben sich Probleme der Über- und Unternutzung, d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• es entstehen Kosten für nicht genutzte Software, Hardware</li> <li>• Synergien und Kostendegressionen werden nicht genutzt (Unternutzung)</li> <li>• Übernutzung von Druckern</li> </ul> <p>Möglichkeiten zur Verbesserung des Beratungsangebotes in betriebswirtschaftlich sinnvoller Form sind teilweise nicht realisiert.</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Das IFB führt derzeit für das Bundesministerium für Wirtschaft eine Untersuchung zu diesbezüglichen Beratungsbedarfen in Freien Berufen durch. Hieraus sind entscheidende Impulse für den Ausbau und die Verbesserung des Beratungsangebotes zu erwarten.</p>   |
| <p>15. Berufsorganisationen</p>                             | <p>Die Kammern der Freien Berufe sind öffentlich-rechtliche Körperschaften, die im Rahmen gesetzlicher Ermächtigungen mit hoheitlichen Befugnissen gegenüber ihren Mitgliedern ausgestattet sind. Aufgaben der Kammern sind u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Berufsinteressen zu vertreten und zu fördern</li> <li>• im Interesse der Allgemeinheit die Erfüllung der beruflichen Pflichten zu überwachen.</li> </ul> <p>Darüber hinaus ist vor allem auf Verbände für Angehörige der Freien Berufe hinzuweisen. In diesem Zusammenhang existiert eine Vielzahl von Arbeitskreisen und ähnlichen Gremien, die sich besonderer Personengruppen und Themen annehmen. Im Rahmen der vorliegenden Aufgabenstellung ist vor allem auf die Gründungsberatungen und -hilfen der Selbstverwaltung und anderer Berufsorganisationen hinzuweisen.</p>   |
| <p>16. Märkte und Branchen, Statistik der Freien Berufe</p> | <p>Es gibt zahlreiche Quellen zur Frage der Märkte in Freien Berufen, zu den Bedingungen der Berufsausübung und zur wirtschaftlichen Lage.</p> <p>Eine systematische „Statistik der Freien Berufe“ existiert in der amtlichen Statistik nicht. Die Darstellung von Struktur und Entwicklung der Freien Berufe wird aus unterschiedlichen Datenquellen gespeist: amtliche und halbamtliche Statistiken, Daten von Kammern und Verbänden der Freien Berufe und anderen Institutionen wie der Bundesanstalt für Arbeit, der Deutschen Ausgleichsbank oder Trägern der Sozialversicherung wie der Künstlersozialkasse.</p> <p>Aufgrund der Vielfalt erschließbarer Datenquellen ist es unerlässlich, nähere Angaben über die Aussagefähigkeit von Einzelstatistiken zu machen. Ein besonderes Augenmerk ist in diesem Zusammenhang auf Interpretationsmöglichkeiten gelegt, die bei der Interpretation von Daten zu Freien Berufen bestehen.</p> <p>Grundsätzlich sind die Freien Berufe stärker von den spezifischen Erscheinungsformen, Situationen und Problemen einzelner Berufe bzw. Berufsgruppen geprägt als von Gemeinsamkeiten. Die Entwicklung der jüngeren Vergangenheit hat allerdings deutlich werden lassen, dass in zunehmendem Maße berufsübergreifende Tatbestände in Erscheinung treten.</p> |

In diesem Sinne können für die Freien Berufe in ihrer Gesamtheit als wichtigste wirtschaftliche Entwicklungen festgestellt werden:

- ein vielfach steigender Nachwuchs- und Konkurrenzdruck, wobei die geringere Aufnahmefähigkeit von öffentlichem Dienst und privater Wirtschaft verstärkend wirken;
- die Regulierung von Nachfrage und Angebot, insbesondere in Heilberufen;
- das vermehrte Auftreten von gewerblicher Konkurrenz; so treten in wirtschaftlichen beratenden Dienstleistungen zunehmend Banken und Versicherungen als Wettbewerber in Erscheinung, während mit freiberuflichen Architekten und Ingenieuren die Bauwirtschaft verstärkt konkurriert; bei den letztgenannten Berufen sind aus der unbefriedigenden Entwicklung der Baukonjunktur negative Wirkungen zu erwarten;
- vielfach deutlich rückläufige Umsätze; in diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass in einer Reihe von Freien Berufen die Einkommensunterschiede zunehmen;
- die wachsende Bedeutung der Freien Berufe als Arbeitgeber; in der Berufsausbildung konnten die Freien Berufe im Gegensatz zu anderen Bereichen der Wirtschaft den Ausbildungsstand halten; darüber hinaus kann in den nächsten Jahren mit geringen Zuwächsen gerechnet werden;
- Internationalisierung und Globalisierung; als Beispiel seien hier die Patentanwälte genannt, bei denen eine ausschließlich nationale Berufsausübung - insbesondere im Bereich des gewerblichen Rechtsschutzes - nicht mehr denkbar ist;
- schließlich ist die soziale und demografische Entwicklung zu berücksichtigen: so wird die Zahl der Hochschulabsolventen nach dem Jahr 2001 zurückgehen - auf der anderen Seite verursacht die zunehmende Alterung der Bevölkerung eine erhöhte Nachfrage, insbesondere in freien Heilberufen; hervorzuheben ist die zunehmende Beteiligung von Frauen in Freien Berufen, wobei zwischen den östlichen und westlichen Bundesländern ein erhebliches Gefälle besteht.

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
|                                  | <p>Den Freien Berufen steht eine große Vielfalt an Strategien und Mechanismen zur Verfügung, die sowohl einzelnen Berufsträgern als der Berufsgruppe insgesamt eine verbesserte Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen ermöglichen.</p>  |
| 17. Allgemeine Gründungsberatung | <p>Hierzu steht eine Vielzahl und Vielfalt an Beratungswegen zur Verfügung. Entscheidend ist nicht die Bereitstellung eines Instrumentariums für die Gründung, sondern die Vermittlung eines qualifizierten und besonders für die Freien Berufe zugeschnittenen Beratungsangebotes. Es ist dringend erforderlich, den Ratsuchenden über entsprechende Möglichkeiten und Kontakte anzubieten.</p> <p>Darüber hinaus ist das Gründungskonzept vollständig in ein Beratungsangebot einzubeziehen.</p> |

---

# Gründungskonzept

---

## I. Allgemeines

Das schriftliche Ausarbeiten des Unternehmenskonzepts – die Beschreibung des Projekts – erfüllt verschiedene Zwecke. Es zwingt den Existenzgründer

- über die Einzelheiten seines Vorhabens nachzudenken, also darüber, welche Fragen auftauchen, welche Antworten jeweils darauf zu geben sind,
- die anstehenden Probleme aufzugliedern und die daraus sich ergebenden weiteren Fragen zu formulieren und die Lösungen niederzulegen,
- die Fragen zu ordnen und zu bestimmen, wie die Einzelheiten der Planung organisatorisch und zeitlich aufeinander abzustimmen sind und
- in welcher Reihenfolge bei der Gründung vorzugehen ist.

Beim Ausarbeiten des Gründungskonzeptes gewinnt der Existenzgründer auch selbst Klarheit über seine Geschäftsidee, das Erscheinungsbild des künftigen Unternehmens, und wie die Geschäftsidee realisiert werden soll.

Das Unternehmenskonzept muss den Existenzgründer selbst überzeugen. Die Darstellung des Gründungskonzepts soll schließlich auch Dritte überzeugen, also bspw. Kreditgeber, Förderer usw. . Das Gründungskonzept ist die durch betriebswirtschaftliche Daten fundierte, niedergeschriebene unternehmerische Vision des Vorhabens.

Es muss

- aussagekräftig und logisch gegliedert,
- verständlich und kurz sowie
- lesefreundlich und ansprechend sein.

Für den Erfolg Ihres Gründungskonzepts kann die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich sein:

- Strukturieren Sie Ihren Plan klar und eindeutig.
- Schildern Sie Ihre Idee wahrheitsgemäß und sachlich richtig; dadurch geben Sie dem Leser die Möglichkeit, Ihre Ausführungen objektiv zu beurteilen.
- Belegen Sie Worte, wenn möglich, mit Datenmaterial, aber nur, wenn es wirklich zur Veranschaulichung beiträgt.
- Testen und überarbeiten Sie laufend Ihr Konzept auf Verständlichkeit und Stimmigkeit. Beziehen Sie dabei Außenstehende mit ein. Orientieren Sie sich an einem vorher festgelegten roten Faden.
- Nutzen Sie frühzeitig während der Planerstellung externe Informationsquellen, wie z.B. beigefügte Literatur und den Rat von Fachleuten, wie Vereinigungen bzw. Verbände, Wirtschaftsprüfer etc., um die gesammelten Informationen zu überprüfen und zu fundieren.
- Erkundigen Sie sich frühzeitig, welche Fördermittel Ihnen zustehen. Beachten Sie den vorgegebenen Ablauf: zuerst beantragen, dann gründen!

## II. Konzeptaufbau

1. Inhaltsverzeichnis
2. Einleitung
3. Gründerpersonen: persönliche Ausgangssituation
4. Gründungsvorhaben
5. Standort
6. Rechtsform
7. Darstellung des Absatzmarktes und der Branche
  - Beschreibung der Zielgruppe
  - Bedarf der angebotenen Leistung
  - Marktpotential/Prognose
  - Konkurrenzsituation
8. Marketingstrategie
  - Marketing-Mix
  - Promotion-Mix
9. Drei-Jahres-Planung
10. Finanzierung

---

## 2. Einleitung

---

Die Einleitung sollte die wichtigsten Elemente des Gründungskonzepts enthalten und das Interesse der Kapitalgeber wecken. In der Regel wird ein potentieller Geldgeber die Einleitung zuerst überfliegen. Deshalb sollten Sie bei der Erstellung dieses Teils Ihres Gründungskonzepts besonders sorgfältig vorgehen.

Am besten schreiben Sie diesen Teil ganz zum Schluß, da Sie dann in der Lage sind, Ihre Ideen und Ziele klarer darzustellen. Halten Sie diesen Abschnitt sehr kurz, so dass er in kürzester Zeit gelesen und verstanden werden kann.

Die Einleitung sollte ca. 1 bis 2 Din-A4-Seiten umfassen.

---

## 3. Gründerpersonen

---

Dieser Bestandteil ist für die zukünftigen Kapitalgeber von großer Bedeutung, da Sie wissen möchten, wem sie ihr Geld anvertrauen. Aus diesem Grunde sollten Sie die bereits in der Einleitung kurz erwähnte persönliche Qualifikation und die Leistungsfähigkeit bzw. Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter sowie deren richtigen Einsatz näher erläutern. Legen Sie genau dar, über welches fachliche und unternehmerische Know-how und über welche Branchenerfahrung Sie verfügen. Heben Sie besondere Qualifikationen hervor, die zur Umsetzung Ihrer Geschäftsidee von besonderer Bedeutung sind. Stellen Sie dadurch dar, dass Sie alle Voraussetzungen erfüllen, um erfolgreich zu sein.

Es ist auch durchaus sinnvoll, externe Berater aufzuführen, wie z.B. Steuerberater oder Unternehmensberater, die Ihnen beratend zur Seite stehen. Dies zeugt nicht von Schwäche, sondern von Professionalität.

### Das Unternehmerprofil

#### I. Fachliche Qualifikationen

- Abgeschlossene Berufsausbildung/abgeschlossenes Studium auf dem Gebiet der selbständigen Existenz
- Branchenerfahrung
- Mehrjährige praktische Erfahrung
- Mehrjährige Führungserfahrung
- Gut fundierte kaufmännische/betriebswirtschaftliche Kenntnisse

#### II. Persönlichkeitsmerkmale

Unternehmensberater raten dem Existenzgründer vorab zu prüfen, ob er außer den fachlichen Voraussetzungen auch die geeignete Einstellung zum Unternehmergebiet besitzt.

Als Persönlichkeitsmerkmale der Eignung zum Unternehmer gelten insbesondere die

- Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit,
- Risikobereitschaft,

- Neigung, die Ursachen für Erfolg und Mißerfolg bei sich selbst und nicht in äußeren Umständen zu suchen und
- die Fähigkeit, planvoll zu handeln

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Existenzgründung ist der **feste Glaube an den eigenen Erfolg!**

Die Umsetzung einer Geschäftsidee verlangt einen Unternehmer. Er ist die treibende Kraft. Wenn Sie im Grunde Ihres Herzens Unternehmer sind, werden Sie folgende Charakteristika auszeichnen:

- Sie sind freiheitsliebend, vertragen keinen Chef über sich.
- Sie wollen und können unabhängig entscheiden.
- Sie sind selbständiges Handeln ohne Vorgaben gewohnt.
- Sie sind fähig, andere zu begeistern.
- Sie sind psychisch und physisch belastbar. Eine Arbeitswoche von 60 Stunden in der Startphase schreckt Sie nicht ab.
- Sie haben den Rückhalt Ihrer Familie.
- Sie sind leistungsorientiert.
- Sie haben den Willen zum Erfolg.
- Sie verzweifeln nicht bei Niederlagen.
- Sie sind in der Lage, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden.
- Sie sind neugierig, ständig auf der Suche nach Neuem und bereit, permanent zu lernen.
- Sie denken in Lösungen, nicht in Problemen.
- Sie blicken nicht zurück, sondern nach vorne. Fehler sind für Sie nicht Anlaß, nach Schuldigen zu suchen, sondern ein Ansporn, zukünftige Fehler zu vermeiden.
- Sie sind kontaktfreudig.
- Sie wissen, dass Ihr Erfolg darin besteht, Klientenbedürfnisse zu erfüllen und deren Probleme zu lösen.

Ein Test zur Überprüfung Ihrer persönlichen Eigenschaften könnte folgendermaßen gestaltet sein:

## Bin ich ein Unternehmertyp?

| <b>Ihre Einstellung zum Thema berufliche Selbständigkeit</b>   | <b>Ja</b>                | <b>Nein</b>              |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Können Sie sicher sein, dass Sie nicht aus der Not heraus gründen, sondern, weil Sie davon überzeugt sind, dass die berufliche Selbständigkeit das Richtige für Sie ist?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Welche Ziele wollen Sie mit Ihrer beruflichen Selbständigkeit erreichen? Sind diese Ziele realistisch? Haben Sie Ihre Geschäftsidee gut durchdacht und sind Sie von Ihren Erfolgsaussichten überzeugt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Werden Sie sich ausreichend Zeit nehmen, um sich auf Ihre Gründung vorzubereiten?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie in der Lage, sich ein realistisches Bild über Ihren zukünftigen Unternehmer-Alltag zu machen?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kennen Sie (z. B. über Ihren Bekannten-/Freundeskreis) Unternehmerinnen oder Unternehmer?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Ihre persönlichen Voraussetzungen</b>   |                          |                          |
| Sind Sie gesund und körperlich fit?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Achten Sie darauf, dass Sie fit bleiben?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie mit Ihrer Familie darüber gesprochen, was sich für Sie durch Ihre Selbständigkeit ändern wird?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hält Ihnen Ihre Familie den Rücken frei?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie bereit, vor allem in den ersten Jahren überdurchschnittlich viel zu arbeiten (evtl. auch abends und am Wochenende)?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie bereit, in den ersten Jahren auf Ihren Urlaub zu verzichten?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bewahren Sie einen kühlen Kopf, auch wenn es hektisch zugeht?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Können Sie sich von Stresssituationen schnell erholen?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Setzen Sie Ihre selbst gesteckten Ziele auch um?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Packen Sie auch unangenehme Themen an und versuchen, sie zu lösen?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sehen Sie Rückschläge und Enttäuschungen als Herausforderungen an, es beim nächsten Mal besser zu machen?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie den Eindruck, dass Sie an Ihren Aufgaben wachsen?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Suchen Sie sich Hilfe, wenn Sie ein bestimmtes Problem nicht selbst lösen können?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nehmen Sie Kritik an, ohne sich dadurch verunsichern zu lassen?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie die Erfahrung gemacht, dass Sie aus Ihren Fehlern lernen?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kennen Sie Ihre persönlichen Grenzen und Ihre Leistungsfähigkeit?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie in der Lage, das Für und Wider von Risiken einzuschätzen und auf dieser Grundlage zu entscheiden?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verfügen Sie über persönliche Kontakte, die Sie auch für Ihre berufliche Selbständigkeit nutzen können?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verfügen Sie über persönliche Kontakte, die Sie auch für Ihre berufliche Selbständigkeit nutzen können?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gehen Sie gerne auf Menschen zu?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie den Eindruck, dass Sie Ihre Gesprächspartner von Ihren Argumenten überzeugen und von Ihren Ideen begeistern können?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Können Sie sich gut in andere Menschen hineinversetzen?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Ihre Einstellung zum Thema Geld</b>   |                          |                          |
| Können Sie ruhig schlafen, auch wenn Sie kein festes Einkommen haben?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie bereit und in der Lage, sich in der ersten Zeit u.U. finanziell einzuschränken?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Können Sie diszipliniert mit Geld umgehen und Reserven (z. B. für Kredittilgung, Steuern) anlegen, auch wenn Sie dabei auf Neuanschaffungen (bspw. neues Auto, neuer Schreibtisch) zunächst verzichten müssen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie bereit, auch wenn es nicht zu den angenehmen Aufgaben gehört, sich über Finanzierungsmöglichkeiten zu informieren?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie bereits einen guten Kontakt zu dem Kundenbetreuer Ihrer Bank?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verfügen Sie über finanzielle Reserven, um eine erste Durststrecke (ca. 6 Monate) zu überbrücken?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Würde Ihr Lebens-/Ehepartner in der ersten Phase für Ihren gemeinsamen Lebensunterhalt aufkommen?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Ihr fachliches Know-how</b>   |                          |                          |
| Passt Ihre bisherige berufliche Tätigkeit zu dem Vorhaben und der Branche, in der Sie sich selbständig machen wollen?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verfügen Sie über nachweisbare Qualifikationen, um andere davon zu überzeugen, dass Sie ein „Meister Ihres Fachs“ sind?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Können Sie mit der in Ihrer Branche üblichen Computersoftware umgehen?                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wissen Sie, was Sie können und vor allem, was Sie nicht können?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Können Sie fachliche Defizite ausgleichen (z. B. durch Schulungen, Partner, Mitarbeiter)?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie mit den Zukunftsprognosen Ihrer Branche vertraut?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sorgen Sie dafür, dass Sie fachlich immer auf dem neuesten Stand sind?                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Ihr unternehmerisches Know-how</b>   |                          |                          |
| Verfügen Sie über kaufmännisches oder betriebswirtschaftliches Know-how?                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wissen Sie, welche behördlichen/formalen Auflagen Sie erfüllen müssen?                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie Erfahrungen mit der Anleitung und Führung von Personal?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Können Sie Aufgaben delegieren?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie mit Marketing und Vertrieb vertraut?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie bereits Verkaufsverhandlungen geführt?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Haben Sie bereits Kontakte zu potenziellen Auftraggebern, Lieferanten und/oder Kooperationspartnern?      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wissen Sie, auf was es bei der Standortsuche ankommt?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Können Sie unternehmerische Know-how-Defizite ausgleichen (z. B. durch Schulungen, Mitarbeiter, Partner)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wissen Sie, wo Sie sich Informationen und Rat holen können?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Quelle: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/bestellservice,did=2330.html>

---

## 4. Gründungsvorhaben

---

### Idee:

Ihre Geschäftsidee muss die Lösung für ein Problem sein. Sie müssen einen Kundennutzen bestimmen. Dieser Kundennutzen steht immer vor Ihrer Dienstleistung, d.h. er ist die bestimmende Größe für Ihre Idee und deren Umsetzung! Formulieren Sie das Neue und das Bessere an Ihrer Idee für den Kunden!

Das Angebot muss für den Kunden Sinn machen, er muss den Nutzen erkennen. Darüber hinaus sollte sich ihr Angebot nach Möglichkeit von Konkurrenzofferten unterscheiden.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was ist das Neue oder das Spezifische an Ihrer Idee? Welche Kundenbedürfnisse werden erfüllt?
- Welchen Kundenkreis können Sie für Ihre Dienstleistung erschließen? Warum sollten Kunden Ihre Dienstleistung nachfragen?
- Welche Alternativen gegenüber anderen Angeboten bietet Ihre Dienstleistung?
- Welche Wettbewerbsvorteile bieten Sie?
- Wie gelangt Ihre Dienstleistung an die Kunden?
- Ist mit der Dienstleistung Geld zu verdienen? Welche Preise sind zu erzielen bei welchen Kosten?

Bedenken Sie: das Konzept dient auch der überzeugenden Darstellung Ihrer Geschäftsidee!

In Freien Berufen sind alternative Dienstleistungen häufig nur bedingt realisierbar. Suchen Sie „neue“ Kombinationen von Aufgaben oder Nischen. Konzentrieren Sie sich auf Qualität und Marktzugang. Bedenken Sie: Kooperationen erweitern oft das Angebot und kommen somit dem Bedürfnis der Klienten nach Dienstleistungen aus einer Hand entgegen.

### Allgemein

Ratschläge für Geschäftsideen sind u.a. bei folgenden Adressen einzuholen:

- Innovation-Market: Die Deutsche Börse, KfW und Focus versuchen, Jungunternehmer mit innovativen Ideen mit Investoren zusammenzubringen
- Wie komme ich auf eine Geschäftsidee? Gründerleitfaden der Investitionsbank Berlin: Kreativitätstechniken und Informationsquellen
- Erfolgsgeschichten: 25 Newcomer, die es geschafft haben
- Ideensammlung: Links zu Erfinderpools und Ideen-Börse im Web (<http://focus.de/D/DB/DBY/DBY01/DBY01C/dby01c.htm>)
- Genios-Datenbanken: Genios bietet Zugang zu mehr als 500 Datenbanken. Interessenten können z.B. rund 750.000 deutsche Firmenprofile abrufen. Eine ideale Quelle zur Konkurrenz- und Marktbeobachtung. Allerdings zahlt der User eine Monatspauschale und jedes abgerufene Dokument.

## Die Geschäftsidee

Beschreibung der Geschäftsidee:

Das Dienstleistungs- und Serviceangebot:

Das bisherige Angebot anderer Dienstleister:

Die Schwächen:

Die Zielgruppe:

10 Nutzenargumente:

Folgende Bedürfnisse werden befriedigt:

Ich biete eine Lösung für:

Quelle: Rasner, C., Füser, K. & Faix, W. G. (1997). Das Existenzgründer-Buch. Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg.

## Gründungsvorhaben im Gründungskonzept:

Sie müssen Ihre Gründungsidee zunächst beschreiben. Hierbei kommt es darauf an,

- möglichst exakt,
- detailliert und
- verständlich

die wesentlichen Elemente der zukünftigen selbständigen Tätigkeit darzustellen. Beschreiben Sie den Nutzen ihres Angebots und zeigen Sie auf, wie bekannt Ihre Dienstleistung ist. Auch die Kosten und Risiken der Dienstleistung sollten im Gründungsvorhaben angegeben werden.

In Ihrem Konzept wird die Geschäftsidee in folgenden Schritten dargestellt:

|  |
|--|
| Das Problem: Welche Probleme haben potentielle Abnehmer Ihrer Dienstleistung?  |
| Welche Lösung bieten Sie an?   |
| Wie schätzen Sie den Markt für Ihre Dienstleistung und die weitere Entwicklung ein?<br>Welche Indikatoren können Sie hierfür angeben (siehe Abschnitt 6 Marktpotential)? |
| In welcher Form – nicht in welcher Höhe – können Erträge erzielt werden (Preise, Abonnementsgebühren, Mitgliedsbeiträge usw.)  |

---

## 5. Standort

---

Die Wahl des Standorts hat in der Regel einen großen Einfluß auf den Geschäftserfolg des Unternehmens. Eine sorgfältige Standortplanung ist deshalb erforderlich.

Die Wahl des Standorts ist so zu treffen, dass langfristig der größtmögliche Gewinn erzielt werden kann.

Bei der Überlegung, welcher Ort für einen Betrieb den optimalen Standort darstellt, muss eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigt werden, die miteinander in Konkurrenz stehen können.

Einzelne Berufe wie Ärzte und Zahnärzte, die sich aufgrund der Bedarfsplanungsrichtlinien nicht frei niederlassen können, sind in der Wahl des Standortes stark eingeschränkt.

Bei der Standortanalyse müssen neben kunden- und konkurrenzspezifischen Fragestellungen folgende Untersuchungsfelder beleuchtet werden:

- Standortbezogene Kostenstruktur (Miete, Gebühren, Steuern, etc.);
- Infrastrukturelle Überlegungen (Verkehrsanbindung, Laufzeit, Parkplätze);
- Personelle Überlegungen (eine ausreichende Zahl von potentiellen Klienten muss erreichbar sein);
- Behördliche Auflagen und Beschränkungen (politische Verhältnisse, regionale Besonderheiten).

In Ihrem Gründungskonzept sollten Sie in Bezug auf den Standort folgende Checkliste durchgehen (dies gilt natürlich nur für standortabhängige Gründungen):

- Wie groß ist der Ort?
- Für welche Region ist er als Zentrum anzusehen?
- Paßt die Bevölkerungsstruktur zu Ihrem Leistungsangebot?
- Gibt es überregionale Behörden, Schulen, Heime, Krankenhäuser, Ärzte, Beratungsstellen usw.?
- Wie wird sich die Bevölkerungszahl und -struktur weiterentwickeln?
- Sind Neubaugebiete, Gewerbegebiete ausgewiesen?
- Ziehen junge Familien zu?
- Wie viele Mitbewerber gibt es?
- Welche Marktnische können Sie besetzen?

Viele dieser Fragen können Sie bei den statistischen Ämtern und im Rathaus klären.

Die Vielzahl von gewerbe- und baurechtlichen Verordnungen und Gesetzen sind zum Teil nicht bundeseinheitlich geregelt. Gründungswillige sollten bei der für sie zuständigen Gemeinde nachfragen, wie das Gebiet, in dem sie die Gründung ihrer Niederlassung planen, im Bebauungsplan ausgewiesen ist. Wer sich in einem Gewerbe- oder Industriegebiet ansiedeln will, stößt in der Regel auf keine Probleme. Liegt der geplante Standort hingegen in einem Wohn- oder Mischgebiet, muss man sich auf Auflagen oder gar Verbote gefaßt machen.

Für Angehörige der Freien Berufe gelten bei der Standortwahl teilweise weitere Voraussetzungen (z.B. Niederlassung im Rahmen der Bedarfsplanung).

Eine einfache Methode zur Beurteilung mehrerer Standorte stellt die Bewertungsmatrix zur Standortanalyse dar. Zuerst werden die relevanten Standortfaktoren nach ihrer Bedeutung bewertet, indem man jedem eine Gewichtungszahl von 1 bis 10 gibt. Dabei ist 10 besonders wichtig, 7 wichtig, 5 weniger wichtig und 1 unwichtig. Nun werden die Standort-Faktoren der verschiedenen Standorte mit Noten bewertet. Hier ist z.B. 5 sehr gut, 4 gut, 3 mittel, 2 schlecht und 1 sehr schlecht. Diese Punktbewertungen werden dann mit den vorher vergebenen Gewichtungszahlen multipliziert. Dann kann man die Ergebnisse für jeden Standort zusammenrechnen. Der Standort mit der höchsten Punktzahl entspricht danach am besten den Anforderungen.

| Standortfaktor            | Gewichtung | Standort A |        | Standort B |        | Standort C |        |
|---------------------------|------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|
|                           |            | Bewertung  | Punkte | Bewertung  | Punkte | Bewertung  | Punkte |
| Kundenpotential           |            |            |        |            |        |            |        |
| Konkurrenzsituation       |            |            |        |            |        |            |        |
| Verkehrslage (Pkw, ÖPNV)  |            |            |        |            |        |            |        |
| Miete, Mietnebenkosten    |            |            |        |            |        |            |        |
| Kundenparkplätze          |            |            |        |            |        |            |        |
| Arbeitskräftepotential    |            |            |        |            |        |            |        |
| Erweiterungsmöglichkeiten |            |            |        |            |        |            |        |
| Steuern, kommun. Gebühren |            |            |        |            |        |            |        |
| Sonstige Kosten           |            |            |        |            |        |            |        |

**Summe der Punkte**




**Rangplatz**

Haben Sie den optimalen Standort gefunden, beginnt die Suche nach geeigneten Räumen. Erkundigen Sie sich bei dem örtlichen Amt für Wohnungswesen, regionalen Haus-, Wohnungs- und Grundeigentümerverschein oder den ansässigen Maklern nach den ortsüblichen Mieten. Die Preise unterscheiden sich je nach Nutzungswert der Objekte erheblich.

Eine Mietkostenübersicht für über 240 Städte der Bundesrepublik gibt der RDM-Preisspiegel. Adresse: Ring Deutscher Makler, Bundesverband e. V., Mönckebergstr. 27, 20095 Hamburg, Tel.: 040/3256480  
Internet-Adresse: <http://www.rdm.de>

Beachten Sie bitte, was die Arbeitsstättenverordnung in Bezug auf Lichtverhältnisse, Raumhöhe usw. vorschreibt. Informationen dazu erhalten Sie vom Gewerbeaufsichtsamt und von Ihrer Berufsgenossenschaft. Für eine Reihe von Berufen – etwa Heilberufe – bestehen besondere Anforderungen an räumliche Gegebenheiten und Ausstattungen.

Für den Mietvertrag werden oft Einheitsmietverträge vom Haus-, Wohnungs- und Grundeigentümerverschein benutzt. Unterschreiben Sie nicht alles kritiklos – Sie können verhandeln! Gehen Sie mit dem Vermieter durch die Räume und schreiben Sie die vorhandenen Mängel auf, damit Sie nicht beim Auszug dafür haften. Ein Recht auf Minderung der Miete, wenn Mängel an den gemieteten Räumen auftreten, kann bei der Geschäftsraummieta vertraglich ausgeschlossen werden.

Folgende Fragen sollten Sie bei der Nutzung von Räumen beachten:

- Wie hoch ist die Miete?
- Wie hoch sind die Nebenkosten?
- Dürfen Sie Praxisschilder bzw. Firmenschilder an der Fassade und im Hausflur anbringen?
- Gehören Parkplätze dazu?
- Gibt es einen Hausmeister?
- Sind Abstandszahlungen zu leisten?
- Müssen die Räume beim Auszug renoviert werden?
- Müssen Ein- oder Umbauten wieder entfernt werden?

Falls Sie in eigenen Räumen arbeiten wollen, klären Sie beim Bauamt oder Wohnungsamt ab, ob in Ihrer Stadt Veränderungen in der Wohnraumnutzung genehmigt werden müssen!

## 6. Rechtsform

Die Entscheidung, in welcher Rechtsform Sie Ihr Unternehmen führen wollen, hat persönliche, finanzielle, steuerliche und rechtliche Folgen. Allgemein gilt: Die optimale Rechtsform für ein Unternehmen gibt es nicht. Jede Form hat Vor- und Nachteile. Was für Sie bei einer Rechtsform wichtig ist, mag für eine(n) andere(n) Unternehmer(in) unwichtig sein (zum Beispiel das geschäftliche Ansehen einer Rechtsform).

Bevor Sie sich festlegen, sollten Sie zumindest diese Fragen klären. Lassen Sie sich dabei von Rechtsanwältinnen und Steuerberatern unterstützen.

Suchen Sie in der Übersicht nach der Rechtsform, die Ihren Anforderungen soweit wie möglich entgegenkommt?

|  | Ja | Nein |
|--|----|------|
| Können Sie viel Eigenkapital aufbringen?               |    |      |
| Ist ihr Gründungsvorhaben risikoreich?                 |    |      |
| Wollen Sie die Haftung beschränken?                    |    |      |
| Ist die Rechtsform der Betriebsgröße angepaßt?         |    |      |
| Wollen Sie Ihr Unternehmen allein betreiben?           |    |      |
| Wollen Sie das Unternehmen selbst leiten?              |    |      |
| Wollen Sie die alleinige Entscheidungsbefugnis?        |    |      |
| Wollen Sie wenige Formalitäten bei der Gründung haben? |    |      |

### Gemeinschaftliche Berufsausübung

Wenn Sie die freiberufliche Tätigkeit gemeinsam mit anderen Freiberuflern ausüben wollen, stehen Ihnen folgende Gesellschaftsformen offen:

- Büro-(Praxis-)Gemeinschaft
- Sozietät (BGB-Gesellschaft)
- Partnerschaftsgesellschaft
- GmbH

Zu den einzelnen zivil-, gesellschafts-, steuer- und berufsrechtlichen Vor- und Nachteilen, Voraussetzungen, Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Rechtsformen, insbesondere den jeweiligen Haftungsrisiken oder steuerlichen Besonderheiten sollten Sie sich durch einen Anwalt und Steuerberater beraten lassen.

Zu beachten ist, dass wenn auch nur eine berufsfremde Person z.B. an einer Sozietät beteiligt wird, die Gesellschaft insgesamt als Gewerbebetrieb behandelt wird. Wenn Sie also z.B. ein freiberufliches Ingenieurbüro für Baustatik eröffnen wollen und beteiligen als weiteren Gesellschafter daran einen „tüchtigen“ Maurermeister, dann wird aus Ihrem Ingenieurbüro ein (steuerlicher) Gewerbebetrieb. Dieses Ingenieurbüro würde dann Pflichtmitglied in der regionalen Industrie- und Handelskammer.

Unternehmen in der Rechtsform der GmbH gelten aufgrund ihrer Rechtsform als Kapitalgesellschaft grundsätzlich als Gewerbebetrieb. Eine Steuerberater-GmbH z.B. wird deshalb zum Doppelmittglied in der (freiberuflichen) Steuerberaterkammer und der (gewerblichen) Industrie- und Handelskammer.

## Rechtsformen

| Rechtsform des Unternehmens | Kein Mindestkapital nötig | Haftungsbeschränkung | Breiter Entscheidungsspielraum | Wenige Formalitäten | Eintrag ins Handelsregister | Gründungskosten in EURO, ca. Angaben <sup>1)</sup> |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|--|
| Einzelunternehmer           | Ja                        | Nein                 | Ja                             | Ja                  | Nein <sup>2)</sup>          | 250-400  |
| GbR                         | Ja                        | Nein                 | Ja                             | Ja                  | Nein                        | 18   |
| OHG                         | Ja                        | Nein                 | Ja                             | Nein                | Ja                          | 500  |
| PartnG                      | Ja                        | Zum Teil             | Ja                             | Ja                  | Partnerschaftsregister      | 500  |
| KG                          | Ja                        | Zum Teil             | Ja                             | Nein                | Ja                          | 500  |
| GmbH                        | Nein                      | Ja                   | Nein                           | Nein                | Ja                          | 1.300  |
| Ein-Mann-GmbH               | Nein                      | Ja                   | Ja                             | Nein                | Ja                          | 1.000  |
| GmbH & Co.KG                | Nein                      | Ja                   | Ja                             | Nein                | Ja                          | 1.500-1.800  |
| Stille Gesellschaft         | Ja                        | Ja                   | Nein                           | Ja                  | Nein                        | keine Angaben                                      |
| Kleine AG                   | Nein                      | Ja                   | Ja                             | Ja                  | Ja                          | 1.500  |

<sup>1)</sup> Notar-, Gerichts-, und Veröffentlichungskosten (Quelle: IHK Bonn).

<sup>2)</sup> möglich für Nichtkaufleute, die Kaufmannseigenschaft erwerben wollen.  
Quelle: BMWi / Neues Kaufmanns- u. Firmenrecht IHK/DIHK

---

## 7. Darstellung des Absatzmarktes und der Branche

---

Vom vorhandenen Marktpotential hängen die Erfolgsaussichten des Unternehmens ab. Aus diesem Grund bedarf es einer Branchen- bzw. Marktanalyse. Eventuelle Kapitalgeber benötigen Informationen über Einflussfaktoren, die die Nachfrage bzw. den Absatz beeinflussen, um so Ihre möglichen Renditen abschätzen zu können.

Ihr Gründungskonzept sollte hier die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Ihren Markt nennen und einen Vergleich zu Ihren wichtigsten Mitbewerbern ziehen. Zeigen Sie die vorhandene Marktstruktur auf und machen Sie deutlich, ob es für einen neuen Anbieter einfach ist, in diesen Markt einzutreten: Je leichter der Marktzutritt und je attraktiver der Markt ist, desto bessere Argumente brauchen Sie, um Ihren Eintritt in diesen stark umkämpften Markt vor Ihren zukünftigen Investoren zu rechtfertigen. Stellen Sie dar, dass Ihr Unternehmen eine gewisse Einzigartigkeit aufweist und somit seine Existenzberechtigung auf diesem Markt hat.

So sollten Sie bei der Erstellung ihres Gründungskonzeptes vorgehen

### **Beschreibung der Zielgruppe**

- Geographische Kriterien: Wie weit lässt sich Ihr Kundenkreis nach geografischen Kriterien fassen? Sind Ihre Kunden eher regional, überregional, national oder international anzutreffen?
- Demografische Kriterien: Alter, Geschlecht, Familiengröße, Beruf usw. für Privatkunden. Branche, Größe, Marktzyklus für Institutionen.
- Kaufkraftpotential und Geschäftsvolumen: Welche Umsätze können Sie mit Ihren Kunden erzielen? Wie oft kaufen Ihre Kunden? Wie unterschiedlich sind die Deckungsbeiträge?
- Psychographische Kriterien: soziale Schicht, Lebensstil, Persönlichkeit usw.
- Verhaltensbezogene Kriterien: Wann, wie und wie häufig wird die Dienstleistung nachgefragt? Welches sind die Entscheidungskriterien? Nutzungstreue?

### **Bedarf der angebotenen Leistung**

Welche Wünsche haben die Kunden?

Wie kommt Ihre Geschäftsidee bei Ihren potentiellen Kunden an?

### **Marktpotential/Prognose**

Wie groß ist das Marktvolumen?

Welcher Marktanteil ist realistisch?

Welche Entwicklung nimmt die Branche?

## Konkurrenzsituation

Wer sind die Konkurrenten?

Wie hoch sind jeweils die Marktanteile?

Welche Marktanteile lässt die Konkurrenz noch zu?

Was kostet die Dienstleistung bei der Konkurrenz?

Welche Besonderheiten bietet die Konkurrenz?

Welche Stärken und Schwächen haben die Konkurrenten?

Viele Informationen über den Markt und seine Wettbewerber finden Sie in Fachzeitschriften, die auch Hinweise auf weiterführende Marktstudien und Literatur geben. Darüber hinaus geben die „Gelben Seiten“ und Adreßbücher erste Auskünfte über mögliche Konkurrenten an Ihrem Standort.

Zusätzliche Quellen sind offizielle Statistiken, z.B. von den Statistischen Landesämtern, Veröffentlichungen von Industrieverbänden oder Marktforschungsinstituten. So können von der GfK (Gesellschaft für Konsumforschung, Nordwestring 110, 90319 Nürnberg, Tel. 0911/3950) Informationen über das Angebot und die Nachfrage einer Branche eingeholt werden. Wie viele Konkurrenten Sie haben und wie stark diese auf dem Markt sind, können sie ebenfalls von Marktforschungsinstituten erfahren.

Um möglichst viel über Ihre Wettbewerber zu lernen, führen Sie so viele Gespräche wie möglich, insbesondere mit Partnern, Kunden oder auch Vertretern von Berufsorganisationen.

Verschaffen Sie sich ein realistisches Bild der Stärken und Schwächen Ihrer Wettbewerber und machen Sie das Gleiche für Ihr eigenes Unternehmen.

Das Internet findet auch in den Freien Berufen zunehmend Verbreitung. Hier erhalten Sie wertvolle Informationen über Wettbewerber.

Besuchen Sie auch Messen und Ausstellungen. Hier können Sie sich über die aktuellen Trends informieren, mit Fachkollegen/Innen ins Gespräch kommen, Kontakte knüpfen usw.

Das Stärken-Schwächen-Profil können Sie folgendermaßen gestalten:

| Ressourcen/Beurteilung                       | ++ | + | 0 | - | -- |
|--|----|---|---|---|----|
| Image  |    |   |   |   |    |
| Service                                      |    |   |   |   |    |
| Erreichbarkeit                               |    |   |   |   |    |
| Kosten                                       |    |   |   |   |    |
| Preis  |    |   |   |   |    |
| Klientenzufriedenheit                        |    |   |   |   |    |
| Reibungslose Dienstleistungserbringung       |    |   |   |   |    |
| Zielgruppenansprache                         |    |   |   |   |    |
| Werbe- und PR-Aktivitäten                    |    |   |   |   |    |
| Lücken im Angebot                            |    |   |   |   |    |
| Qualitätssicherung                           |    |   |   |   |    |
| Nachahmung oder Kreativität                  |    |   |   |   |    |
| Flexibilität                                 |    |   |   |   |    |
| Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen |    |   |   |   |    |
| Eigenkapitalquote                            |    |   |   |   |    |
| Kapitalreserven                              |    |   |   |   |    |

Die Tabelle kann beliebig fortgesetzt werden.

Jede einzelne Ressource wird von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“ beurteilt. Die Markierungen in der jeweiligen Spalte werden mit einem Strich verbunden, so dass für jeden einzelnen Anbieter ein charakteristisches Ressourcenprofil entsteht. Das gleiche machen Sie mit Ihrem eigenen Unternehmen.

Bei dieser Vorgehensweise können Sie bereits Marktnischen entdecken. Durch den Vergleich der Profile können Sie Ihre Chancen und Gefahren auf dem Markt erkennen.

Wie bereits dargelegt, geben **Branchendaten** Hinweise auf die Stellung der Dienstleistung im Markt und die Qualität der Leistung. Auch **Medien**, insbesondere Zeitungen und Fachzeitschriften liefern Anhaltspunkte. Oft sind den Stellenanzeigen interessante Hinweise zu entnehmen.

Darüber hinaus sind **Fachinformationen**, zu denen neben Unterlagen von Konferenzen und Messen sowie Vorträgen der Konkurrenten auch Patentrecherchen gehören können, wichtige Informationsquellen.

Informationsquellen können sein:

- Fachverbände
- Großbanken, die regelmäßig Branchenanalysen veröffentlichen
- Sparkassen und Raiffeisenbanken/Volksbanken: **Die Sparkassenorganisation** verfaßt sogenannte „Branchenberichte“ zur konjunkturellen Entwicklung einzelner Branchen. Sie enthalten Aussagen zu Strukturen und Trends der Branche, zur aktuellen Lage sowie zu den kurz- und mittelfristigen Aussichten. Kunden der Sparkasse erhalten die Berichte gegen eine Schutzgebühr von ca. 16,-- EURO. **Die Volksbanken und Raiffeisenbanken** bieten zwei Brancheninformationssysteme an: „Branchen-special“ und „Branchen-Briefe“. Beide bekommen auch Nicht-Kunden. „Branchen-special“ berichtet detailliert über die 100 wichtigsten Branchen der mittelständischen Wirtschaft und ist in der Regel kostenlos. Die „Branchen-Briefe“ fassen spezielle Informationen für Existenzgründer in einer Branche zusammen. Derzeit sind „Branchen-Briefe“ zu 152 Branchen verfügbar (Preis ca. 5,-- EURO pro Stück)
- Statistisches Bundesamt: <http://www.statistik-bund.de>
- Existenzgründungs- und Unternehmensnachfolgebörse der deutschen Industrie- und Handelskammer: Anbieter und Nachfrager sind in einer Bundesliste zusammengestellt. Außerdem führen IHK's eigene Marktuntersuchungen im Kammerbezirk durch.
- Berufs- und Branchenverbände: Sie stellen allgemeine Marktinformationen zusammen. Ein vollständiges Gesamtverzeichnis enthält das Nachschlagewerk „Behörden, Organisationen und Verbände“ (Verlag Hoppenstedt, ca. 190,-- EURO auch als CD-ROM)
- Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (BfAI): Verkauf von Informationen über Marktchancen und Branchenentwicklungen in über 100 Ländern der Erde
- Genios: 500 Datenbanken mit Informationen über Konkurrenz- und Marktbeobachtung mit mehr als 750.000 Firmenprofilen
- DATEV: Informationen zu konkreten Unternehmensprojekten. Ein Kontakt ist über Ihren Steuerberater möglich

---

## 8. Marketingstrategie

---

### Sie führen eine Dienstleistung ein - worauf müssen Sie achten?

Bei Dienstleistungen spielt generell der **menschliche Faktor** eine entscheidende Rolle. Die persönliche Qualifikation und Motivation der Partner oder auch Mitarbeiter bestimmen die Leistung und sind daher ausschlaggebend für den Erfolg bzw. Mißerfolg. Deswegen ist es lebenswichtig, die richtigen Partner zu finden, sie zu schulen und zu motivieren, damit sie eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität entwickeln.

Die Nachfrager müssen Vertrauen zu Ihrer Dienstleistung und Ihrem Unternehmen aufbauen, z.B. durch die Sicherung von Qualitätsstandards, durch Kompetenz und durch ein positives Image Ihres Unternehmens. Die persönliche Empfehlung durch zufriedene Kunden hat besonders großen Einfluß auf die Nachfrage. Eine Erfahrungsregel besagt, dass ein zufriedener Kunde mit drei anderen tatsächlichen oder potentiellen Kunden über die gute Leistung des Anbieters spricht, ein unzufriedener Kunde seinen Ärger aber elfmal weitererzählt. Das heißt, wenn Sie 70 zufriedene und 30 unzufriedene Kunden haben, ist Ihr Ruf auf dem Markt schlecht. Erst bei 80 und mehr Prozent zufriedener Kunden liegen Sie auf der positiven Seite.

Die Kunden achten ganz besonders auf ein angenehmes Umfeld und Klima, in dem die Dienstleistung erbracht wird, sowie auf hohe Zuverlässigkeit und schnelle Reaktionsfähigkeit, Kompetenz und Interesse bei ihnen. Jede verpaßte Geschäftsgelegenheit ist sofort verllorener Umsatz, da sich Dienstleistungen weder lagern noch transportieren lassen.

### Die Entwicklung eines Marketing-Mix

Das Marketing-Mix enthält die von Ihnen angebotene Dienstleistung, die Kosten für den Kunden, den Ort, an dem Ihr Klient Ihr Angebot erhält und die Kommunikationstechnik, die Sie verwenden, um die Öffentlichkeit über Ihr Angebot zu informieren. Weitere Faktoren, die Sie bei der Entwicklung Ihres Marketing-Mix berücksichtigen sollten:

- Positionierung Ihres Angebotes: z.B. höhere Qualität im Vergleich zu anderen Anbietern, Befriedigung eines unterversorgten Bedürfnisses in Ihrem Einzugsgebiet
- Personen: Leute, die Ihre Dienstleistung vermitteln
- Profit: Ihr erwarteter Gewinn
- Politik: Regeln, die Sie auf Ihr Unternehmen anwenden
- Service: Befriedigung der Bedürfnisse Ihrer Klienten und das Übertreffen ihrer Erwartungen

Bevor Sie nun Ihr Marketing-Mix zusammenstellen, müssen Sie noch Ihre Leistungsziele definieren:

- Was will das Unternehmen in diesem Jahr erreichen?
- Wieviel wollen Sie verdienen? Welche Gewinnspanne streben Sie an?
- Wer sind die Angehörigen Ihres Zielmarktes, und was ist Ihrer Meinung nach Ihre Besonderheit?
- Gibt es bestimmte gesetzliche Bedingungen oder Erfordernisse in Bezug auf Ihre Dienstleistung?
- Wie sieht Ihr Zeitrahmen für die Erreichung Ihrer geschäftlichen und finanziellen Ziele aus?

Ein einfaches Hilfsmittel, der Marketing-Aktionsplan (MAP), erleichtert Ihnen die Zusammenstellung Ihres Marketing-Mix. Er stellt eine übersichtliche Karte dessen dar, was Sie erreichen wollen und wie Sie vorgehen. Folgende Vorgabe soll Ihnen helfen, Ihren MAP zu erstellen:

- Zweck
- Ziel
- Aktionen
- Vorläufige Kostenschätzung
- Verantwortlicher
- Bemerkungen

## Die Entwicklung eines Promotion-Mix

Nachdem Sie nun Ihr Marketing-Mix erstellt haben, muss noch der Promotions-Mix erstellt werden. Der Promotions-Mix setzt sich in der Regel aus vier Teilen zusammen:

- Werbung
- Public relations
- Persönliche und direkte Akquisition
- Akquisitionsförderung

## Werbung

Der Werbeinhalt sollte den Nutzen für die Zielgruppe klar herausstellen. Die Werbeaussage sollte begründet werden und der Grundton der Werbung sollte ansprechend und freundlich sein. Bei einer Werbeaktion ist auf folgende Punkte zu achten:

- Entwickeln von Werbezielen
- Definition der Zielgruppe
- Entwickeln der inhaltlichen Grundkonzeption
- Auswahl der Werbemittel (z.B. schriftliche Information)
- Auswahl der Werbeträger (Beachtung der Kosten-Nutzen-Relation)
- Bestimmung des Werbeetats

- Zeitplanung des Werbeeinsatzes
- Gestaltung der Werbemittel
- Verteilung und Streuung der Werbemittel
- Kontrolle des Werbeerfolgs

In Freien Berufen ist Werbung grundsätzlich nur erlaubt, soweit sie über die berufliche Tätigkeit in Form und Inhalt sachlich informiert und nicht auf die Erteilung eines Auftrags im Einzelfall gerichtet ist. Die Berufsordnungen bestimmter Berufe regeln weitere Einzeleinheiten.

Deshalb ist es sehr wichtig, dass es der Freiberufler schafft, ein intensives Vertrauensverhältnis des potentiellen Dienstleistungs-Nachfragers zum Dienstleistungsbetrieb aufzubauen. Hierzu benötigt der Freiberufler bestimmte Fähigkeiten:

- Kontaktfähigkeit (Aufbau einer emotionalen Bindung)
- Vertrauenswürdigkeit (Seriosität des Dienstleisters)
- Einfühlungsvermögen (Hineinversetzen in die Situation des Nachfragers)
- Improvisationsgabe (Fähigkeit zur situationsbezogenen Improvisation)

### **Bsp. Arztwerbung**

Die „Berufsordnung für deutsche Ärztinnen und Ärzte“ ist sehr restriktiv, was die Werbung anbelangt. Dabei ist Werbung im klassischen Sinne im Gesundheitssektor weiterhin in erheblichem Umfang tabu. Daher ist es umso wichtiger, Marketing in der Arztpraxis zu betreiben. Vielerorts wird über ein Informationsdefizit des Bürgers oder potentiellen Patienten geklagt, das es zu vermindern gilt, vor allem durch gezielte sachliche Informationen und letztendlich durch erfolgreiches Marketing. Werbung als wichtiger Bestandteil des Marketings ist im weitgehenden Sinne nur erlaubt, wenn sie nicht berufswidrig ist. Sie darf daher nicht anpreisend, irreführend und vergleichend sein.

Die meisten Patienten sind als Laien kaum in der Lage, die Leistung eines Arztes objektiv einzuschätzen. Dadurch rückt vor allem auch das Personal als wichtiger Marketing-Faktor in den Vordergrund.

Bei den Patienten besteht ein nicht zu unterschätzendes Bedürfnis zur Beurteilung der Arztpraxis, sei es zur Selbstbestätigung oder zur Rechtfertigung der Arztwahl gegenüber Bekannten. Das Image einer Praxis hängt somit zu einem großen Teil vom Personal ab. Die Schaffung einer Identifikation der Mitarbeiter mit der Praxis (Corporate Identity) stellt einen wichtigen Schritt in diese Richtung dar, ebenso die graphische Umsetzung des Praxisbildes (Corporate Design).

Kundenorientierung ist ein weiteres Stichwort in Bezug auf Marketing, da zu den Kunden nicht nur die Patienten zählen, sondern auch deren Begleitpersonen, alle Mitarbeiter, Kollegen, Pharmafirmen und deren Referenten und auch die Krankenversicherungen. Also alle, die sich ein Bild von der Praxis machen können und diese Meinung auch weitergeben.

Die Ausgangsanalyse stellt einen ersten Schritt zur Kundenorientierung dar, dadurch kann der Soll- mit dem Ist-Zustand verglichen und anschließend Schwerpunkte gesetzt werden. Die Schwerpunkte sind aufgegliedert in Arbeits- und Kompetenzbereiche sowie feste und freie Aufgaben, die idealerweise schriftlich dokumentiert werden.

Die Kommunikation mit dem Patienten ist existenziell wichtig, da nur ein erfolgreiches Marketing motivierte Patienten schafft. Geeignete Instrumente sind bspw. Patientenbefragungen anhand von Fragebögen oder ein Tag der offenen Tür.

Einen weiteren Bereich stellen die Kooperationen mit anderen Praxen dar, die letztendlich dem Wohle des Patienten dient, wenn ich den Kollegen bspw. über meine Qualifikationen, Leistungen und Möglichkeiten sachlich informiere und mich dabei idealerweise ergänzen kann. Weiterhin besteht die Chance der Arbeitsteilung in Form der gemeinsamen Nutzung teurer Geräte. Zur Marktbehauptung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit dient letztendlich auch die berufliche Kooperation, die nicht nur wirtschaftliche und berufsfunktionale, sondern auch berufsorganisatorische Vorteile bringt, die zu Rationalisierungsmaßnahmen und somit zu erheblichen Kostenersparnissen führen können.

Das Internet wird in zunehmendem Maße für die Werbung eingesetzt, dabei sind die Grenzen noch nicht vollständig ausgelotet, wie die anhaltende Zahl rechtlicher Änderungen, auch in anderen Freien Berufen, beweist. Nach der Beschlußfassung der 100. Deutschen Ärztetage ist das Angebot öffentlich abrufbarer Arzteinformationen im Internet grundsätzlich zulässig, wobei die Informationen sachlich erfolgen müssen. Im Vergleich zu anderen Freien Berufen wie Rechtsanwälten besteht jedoch nicht so ein hoher Bedarf nach einer Präsentation im Internet. Der 103. Deutsche Ärztetag führte zu einer weitergehenden Öffnung für mehr Werbemöglichkeiten

## Zulässige und unzulässige Arztwerbung

Die zulässigen und unzulässigen Werberegeln sind der beim Ärztetag 2000 vorgelegten „Muster-Berufsordnung“ entnommen. Sie ist zwar nicht verbindlich, wird jedoch erfahrungsgemäß nahezu unverändert in geltendes Berufsrecht umgesetzt.

### Zulässig

- Sachlich informierende Werbung, d. h. Beschreibung bestimmter medizinischer Vorgänge, die zur Vorbereitung des Patienten auf spezielle Untersuchungen oder Behandlungsmaßnahmen dienen, oder Hinweise auf weitergehende Untersuchungs- und Behandlungsverfahren im Rahmen des Fachgebietes
- Praxisorganisatorische Hinweise, bspw. Hinweise auf Sprechstundenzeiten, Sondersprechzeiten, Lage der Praxis, Behinderteneinrichtungen etc.
- Praxisschild mit dem Titel, einem Schwerpunkt und einer Zusatzbezeichnung, wenn ich im entsprechenden Fachgebiet nicht nur gelegentlich tätig bin
- Einheitliche Gestaltung des Briefpapiers und der Visitenkarten sowie der Arbeitskleidung oder der Praxis
- Praxisbroschüre, die sich aber nur auf eigene Patienten beziehen darf, in der medizinische und organisatorische Informationen dargestellt werden
- Recall-System, wobei keine werbende Herausstellung der Leistungen erlaubt ist
- Vernetzung im DGNService, der die Kommunikation zwischen Ärzten, aber auch zu Krankenhäusern und Kammern ermöglicht, außerdem die Beteiligung an wichtigen Foren

- Anlaßbezogene Anzeigen in der Zeitung, bei Eröffnung, Umzug, Krankheit und vor bzw. nach einem Urlaub, bei Praxisaufgabe oder -übergabe, längerer Abwesenheit oder Krankheit sowie bei Verlegung der Praxis und Änderung der Sprechstundenzeit oder Telefonnummer höchstens dreimal; dreimal in der gleichen Zeitung innerhalb eines Zeitraumes von drei Monaten, die nach den örtlichen Gepflogenheiten gestaltet werden
- Zusatzinformationen in Anzeigen, wie Erreichbarkeit, Öffnungszeiten, Verkehrsanbindung etc.
- Die Information anderer Ärzte über das eigene Leistungsangebot, u. a. auch über fakultative Weiterbildung bzw. Fachkunde
- Werbung im Internet unter der Voraussetzung, dass zunächst nur die für das Praxisschild zugelassenen Angaben ersichtlich sind, im Rahmen einer weiteren Abfrage dann Praxisinformationen in Form einer Praxisbroschüre angezeigt werden
- PR, also unentgeltliche Berichterstattung, solange es unentgeltlich ist, keine Leistungen angeboten werden und keine komplette Anschrift mit Telefonnummer angegeben ist
- Eintragung in für die Öffentlichkeit bestimmte Informationsmedien, sofern sie für alle Ärzte unentgeltlich offenstehen und die Eintragungen sich grundsätzlich auf ankündigungsfähige Bezeichnungen beschränken
- Visitenkartenkalender, solange keine reklamehaften Äußerungen oder graphische Gestaltungen vorgenommen wurden (LG Münster 22.10.98, 24 O 80/98)
- Eintrag in ein „Qualitätsregister“, das zwar nicht die Qualität, dafür aber die Qualifikation hervorhebt
- Bescheinigung per „ISO-9000-Qualitätszertifikat“ über genormte Organisationsabläufe

### **Unzulässig**

- Werbung für Produkte anderer Unternehmen in meiner Praxis (VG Münster 14.6.98, 6 K 3821/97)
- Werbung für andere Ärzte
- Jegliche Ferndiagnose und Ferntherapie im Internet nach § 9 Heilmittelwerbegesetz (HEG)
- Jegliche Logogestaltung auf Briefköpfen oder anderen Darstellungsflächen
- Veranlassung oder Duldung verbotener Werbung durch andere
- Veröffentlichung von Berichten oder Bildberichten mit werbender Herausstellung unter Verwendung des Namens, Bildes oder der Anschrift
- Direct-Mailing, d. h. der Versand von Informationen an fremde Patienten oder Adressen
- Werbung, die darauf zielt, die „Hilflosigkeit und Leichtgläubigkeit“ eines Patienten auszunutzen, bspw. Versprechen auf Heilung
- jegliche herkömmliche Werbung in anpreisender, irreführender und vergleichender Form

### **Fallbeispiel**

Ein niedergelassener Kardiologe betrieb in größerer Entfernung zu seiner Arztpraxis zusätzlich ein Herz-Kreislauf-Labor mit einem Herzkatheter-Messplatz. Die Ärztekammer hat dem Kardiologen untersagt, seinen Herzkatheter-Messplatz mit Anschrift und Telefonnummer in das Branchentelefonbuch „Gelbe Seiten“ aufzunehmen, mit der Begründung, dass die Angabe besonderer Untersuchungsmethoden in der Werbung unzulässig sei.

Das Bundesverfassungsgericht entschied, dass der Kardiologe, der in größerer Entfernung von seiner Praxis in standesrechtlich zulässiger Weise einen Herzkatheter-Messplatz betreibt, berechtigt ist, im Branchentelefonbuch neben Anschrift und Telefonnummer seiner Praxis auch den Herzkatheter-Messplatz mit Anschrift und Telefonnummer anzuzeigen.

Das generelle Werbeverbot wird nicht grundsätzlich mißbilligt, da es auf der Grundlage des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes mit dem Grundrecht der Berufsfreiheit vereinbar ist.

Quellen:

Wolff, D. (2000). Neue Freiräume für Werbung. Bonn  
 Gmeiner, A. (1999). Werbung für freie Berufe endlich erlaubt. Landsberg/Lech  
 Werbung für Reisemediziner, in: Steuer-Brief für Ärzte und Zahnärzte 03/01  
 Werbung in Arztpraxen untersagt, in: Handelsblatt, 16.6.1998  
 Ärztekammer rügt Münchner Krebstherapeuten, in: Süddeutsche Zeitung, 8.4.1998  
 Die Schwachpunkte ihrer Mitarbeiter, in: status 32/84  
 „Werbung der Freien Berufe“, in: der freiberuf 4/2001

## Public Relations

Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist der Aufbau einer positiven Grundhaltung gegenüber dem Dienstleistungsanbieter. Dies kann erreicht werden durch:

- Tage der offenen Tür, Einladungen
- Informationen für Journalisten
- Vorträge, Symposien, Teilnahme an Podiumsdiskussionen
- Redaktionelle Beiträge

Der Öffentlichkeitsarbeit in den Freien Berufen kommt eine große Bedeutung zu, da auf diesem Wege auch das Ansehen des jeweiligen Freien Berufes z.B. bei Ämtern und Behörden gesteigert werden kann. Public Relations-Maßnahmen sollten insbesondere Informations-, Kontakt- und Führungsfunktionen erfüllen. Ein freiberuflicher Architekt sollte sich deshalb beispielsweise an öffentlichen Ausschreibungen beteiligen. So wird der Name bekannt und er erhält als kostenlosen Nebeneffekt Public Relations. Die Freiberufler sollten Wert darauf legen, dass das Image eines modernen, zuverlässigen und fachlich kompetenten Dienstleistungsbetriebes entsteht. Denn ein positives Image stellt einen enormen Wettbewerbsvorteil dar, da das Image wie ein Filter für die Marktkommunikation wirkt.

Zur Öffentlichkeitsarbeit gehört es auch, sich in Berufsverbänden und Vereinen zu beteiligen, da dies zum einen die Achtung bei den Kollegen verbessert und zum anderen den Bekanntheitsgrad des Freiberuflers erhöht. Ebenso können freie Vortragstätigkeiten hier wirksam sein.

Wenn Sie z.B. als psychologische Beraterin Seminare zum Thema Gesprächsführung halten, könnten Sie an einer ortsansässigen Schule einen Diskussionsabend anbieten zum Thema „Schüler, Eltern und Lehrer – Kommunikationsprobleme lösen“.

Den Schulleiter überzeugen Sie mit dem Argument, dass diese Aktion nicht nur für Ihr eigenes Image, sondern auch für das der Schule gut ist. Laden Sie die Presse ein.

So kommt Ihr Name in den Veranstaltungskalender der Tageszeitung, Stadtzeitung oder regionale Veranstaltungsblatt. Eine weitere attraktive Form der Öffentlichkeitsarbeit ist das Sponsoring. Machen Sie daraus eine Aktion, zu der Sie die Presse einladen können.

**Es ist noch darauf hinzuweisen, dass auch bei der Öffentlichkeitsarbeit wie in der Werbung für berufsrechtlich geregelte Freie Berufe Restriktionen bestehen. Deswegen muss auch an dieser Stelle auf Berufsordnungen verwiesen werden.**

**Werbung ist dem Freiberufler grundsätzlich nur erlaubt, soweit sie über die berufliche Tätigkeit in Form und Inhalt sachlich unterrichtet und nicht auf die Erteilung eines Auftrags im Einzelfall gerichtet ist.**

Die Berufsordnungen der jeweiligen Berufe regeln weitere Einzelheiten. Wo dies nicht rechtlich normiert ist, sollte unbedingt auf vergleichende oder gar „marktschreierische“ Werbung verzichtet werden!

Stellen Sie nun anhand dieser Informationen Ihr Promotions-Mix zusammen.

### **Marketing bei geringem Budget**

Oftmals ist man bei der Existenzgründung mit dem Problem konfrontiert, mit geringem Budget ein möglichst wirkungsvolles Marketing finanzieren zu müssen. Hier lautet die Devise: nicht verzagen, kreativ handeln. So bietet die moderne Textverarbeitung viele Möglichkeiten der kostengünstigen Selbstdarstellung, von der Visitenkarte über den Briefbogen mit Logo bis hin zum Flyer, die über normale Drucker und Kopiergeräte erstellt bzw. vervielfältigt werden können. Damit haben Sie schon eine Grundlage, potentielle Leistungsnehmer gezielt ansprechen zu können. Nutzen Sie darüber hinaus Wege der indirekten Ansprache wie Branchenverzeichnisse u.ä., aber auch das Internet.

Legen Sie eine Datenbank von (potentiellen) Auftraggebern an!

Was ist nun die richtige Werbemaßnahme? Um diese Frage beantworten zu können, sind die verfügbaren Möglichkeiten darzustellen. Die Auswahl richtet sich nach den jeweiligen Gegebenheiten, wobei bedacht werden sollte, dass eine gezielte Nutzung einzelner Instrumente in der Regel mehr bringt als eine zu breite Streuung!

Die folgende Aufstellung zeigt Marketingtechniken in alphabetischer Folge. Die Auswahl erfolgte unter dem Gesichtspunkt der Eignung für freiberufliche Gründungen, wobei der Kostenfaktor wichtigstes Kriterium war.

## Marketing-ABC

- **Anrufe**  
ermöglichen die individuelle Ansprache von (potentiellen) Klienten.
- **Anschlagtafeln**  
„Schwarze Bretter“ u.ä. finden Sie an vielen Orten.
- **Informationsbriefe**  
wie persönliche Briefe an potentielle Klienten, in denen Ihre Dienstleistung präsentiert wird.
- **Branchenverzeichnisse, Kontaktadressen-Pools**  
können sehr effektiv sein, z.B. gibt es auch Frauenbranchenbücher.
- **Broschüren, Prospekte, Informationsmappen**  
vermitteln nicht nur Ihr Angebot, sondern auch Ihr Image; einfachere Formen sind Folder u.ä.
- **Dankschreiben, Referenzen, Empfehlungen**  
können Sie von Institutionen oder Personen erhalten, die mit Ihrer Leistung zufrieden waren.
- **Fachmessen**  
sind für die Aussteller oft teuer, aber sie finden auch - immer häufiger - kostengünstige (Gründer-) Messen.
- **Flugblätter, Informationsblätter**  
sind billiger als Broschüren oder Prospekte; sie können aber auch eine erhebliche Wirkung erzielen.
- **Image**  
ist mehr als nur ein moderner Begriff – es ist eine Möglichkeit, Ihre Dienstleistung als spezifisches oder individuelles Angebot darzustellen.
- **Klientenpflege**  
können Sie mittels Dankeschönschreiben u.a. betreiben.
- **Leserbriefe**  
können eine ebenso einfache wie kostengünstige und auch wirksame Möglichkeit Ihres Marketing darstellen.
- **Logo**  
ist die Bezeichnung für ein optisches Signal, mit dem Sie Ihr Unternehmen im Bewußtsein von (potentiellen) Nachfragern verankern können.
- **Trittbrettfahrer-Werbung**  
können Sie bei Veranstaltungen betreiben, die sich mit für Ihr Dienstleistungsangebot relevanten Themen befassen.
- **Mundpropaganda, persönliche Empfehlungen**  
können Sie fördern, indem Sie um Unterstützung bitten.
- **Publikationen**  
fördern Ihren Bekanntheitsgrad.
- **Rückkopplung, Klientenbefragung**  
erreichen Sie über Nachfragen bei Klienten, wo sie von Ihnen gehört haben bzw. wer sie Ihnen empfohlen hat; auf diesem Weg können Sie auch Informationen erschließen, die der Evaluation Ihres Dienstleistungsangebotes dienen. Die Klientenbefragung liefert Ihnen genauere Informationen.
- **Visitenkarten**  
sollten Sie immer zur Verfügung haben.

---

## 9. Drei-Jahres-Planung

---

Prüfen Sie im Rahmen der 3-Jahres-Planung, ob Ihr bisher vorgestelltes Firmenkonzzept sowohl finanzierbar als auch rentabel ist, d.h. ob Sie mit dem auf dem Markt zu erzielenden Preis zumindest kostendeckend arbeiten können. Versuchen Sie zu ermitteln, wann die Gewinnzone, der sogenannte Break-Even-Punkt, erreicht sein wird, bzw. wann die realisierten Umsatzerlöse die Anlaufkosten übersteigen. Sie stellen somit Ihre Erfolgsrechnung auf. Klären Sie an diesem Punkt folgende Fragen:

- Welchen Preis sollten Ihre Dienstleistungen erzielen?
- Wie hoch schätzen Sie Ihren zukünftigen Absatz?

Achten Sie darauf, Ihre Planung so zu gestalten, dass sie sich aus den vorangegangenen Elementen nachvollziehen lässt, und überprüfen Sie sie weiterhin nach Logik und Konsistenz. Wichtig ist, die Planungszahlen ausreichend zu kommentieren und die zugrunde liegenden Annahmen zu erläutern. Allerdings sollten Sie Detailausarbeitungen in den Anhang stellen. Grundsätzlich gilt, dass die kurzfristige Planung ausführlicher als die langfristige dargestellt wird, da die Planungsunsicherheit mit der Größe des Zeitraums zunimmt. Bemühen Sie sich, realistisch und konservativ zu planen. Vernachlässigen Sie in Ihrer Planung weder die Chancen noch die Risiken. Gehen Sie darauf ein, wie Ihre Planung im günstigsten und im ungünstigsten Fall aussehen könnte, die sogenannte „Best case“ bzw. „Worst case“ Betrachtung. Hier sollten Sie dann auch entsprechende Handlungsalternativen vorbereiten.

### Orientierungsfragen für Ihre Preisfindung

- Was muss Ihre Leistung mindestens kosten (Kostenpreis)?
- Wie hoch ist der Preis der Konkurrenz (vergleichbares Angebot)?
- Welcher Konkurrent hat den höchsten Preis (Unterschiede zu Ihnen)?
- Wie ist Ihre Leistung steigerbar, um den notwendigen Kostenpreis zu erzielen?
- Wie können Sie Kosten sparen, um sich dem Marktpreis zu nähern?
- Welchen „psychologischen“ Preis können Sie ansetzen (19,99 EURO)?
- Können Sie Preisnachlässe geben; unter welchen Bedingungen?

---

## 10. Finanzierung

---

In diesem Element geht es nun um das zentrale Problem einer Firmengründung: die Finanzierung Ihrer Geschäftsidee. Da die Eigenmittel in der Gründungsphase meist sehr begrenzt sind und kaum ausreichende dingliche Sicherheiten aus dem Privatvermögen zur Verfügung stehen, ist eine gut ausgestaltete Finanzplanung eine wertvolle Hilfe bei der Suche nach Kreditgebern.

Es sollte nicht nur dargestellt werden, wieviel finanzielle Mittel für welchen Verwendungszweck benötigt werden, sondern auch, wieviel zukünftig als Betriebsvermögen zur Verfügung stehen muss. Hierzu bedarf es einer genauen Kapitalbedarfsrechnung, die nicht mit der Liquiditätsrechnung verwechselt werden darf. Unter Kapitalbedarf versteht man den strukturellen Bedarf an Finanzmitteln, beim Liquiditätsbedarf hingegen geht es um den akuten Bedarf.

Ein wesentlicher Punkt bei der Gründung einer freiberuflichen Existenz ist ihr vorhandenes Eigenkapital. Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital sollte mindestens 20% betragen. Wenn Sie Gegenstände, wie z. B. Ihr Auto, Computer usw. für die Praxis nutzen möchten, bewerten Sie diese Dinge in Geld und rechnen Sie sie zu den Eigenmitteln dazu.

Bereiten Sie sich auf die Frage nach Sicherheiten vor!  
Finanzierungsquellen können sein:

### Eigenkapital

- Sicherheiten
- Ersparnisse
- Investoren oder Partner

### Fremdkapital

- Familiendarlehen
- staatliche Unterstützung
- Hypotheken
- Bankkredite

Ihre Hausbank erwartet in Ihrem Konzept in der Regel eine persönliche Vermögens- und Schuldenaufstellung. Daraus können auch mögliche Schlüsse auf vorhandene Sicherheiten gezogen werden.

## Bausteine Ihres Finanzplans

- Investitionsplan
- Markteinführungskosten
- Gründungskosten
- Personalkosten
- Fixkosten
- Variable Kosten
- Umsatzplanung
- Finanzierungsplan
- Privatausgaben
- Gesamtkapitalbedarfsplan
- Liquiditätsplan

Wichtig ist für Sie zu wissen, wieviel Umsatz Sie erzielen müssen, um rentabel arbeiten zu können. Die Untersuchung von Umsatz, Kosten und Gewinn stellt das Zahlenskelett Ihrer Unternehmung und damit einen wichtigen Bestandteil Ihres Unternehmenskonzeptes insbesondere für Gutachter und Kreditinstitute dar.

Unter „**Finanzplan**“ (siehe Excel-Tabelle) sind die einzelnen Bausteine eines Finanzplans aufgelistet. Jede Zahl, die Sie angeben, muss sehr gut überlegt sein und sollte auch belegt werden. Bedenken Sie, dass ein „Fremder“ Ihr Konzept liest und Ihre Zahlen auch verstehen muss. Erläuterungen zu Ihrem Zahlenmaterial sind also oftmals unabdingbar.

Beschaffen Sie sich Kostenvoranschläge und Vergleichszahlen, damit Ihre Berechnungen möglichst realistisch werden.

Die einzelnen Bausteine helfen Ihnen die Erfolgsrechnung und den Gesamtkapitalbedarf zu ermitteln. Die Berechnung der Liquidität wurde ebenso in einer Excel-Tabelle abgespeichert. Sie müssen, nachdem Sie Ihren Finanzplan aufgestellt haben, nur noch Ihre Werte eingeben.

Vergessen Sie nicht Ihren persönlichen Lebensunterhalt, denn es wird voraussichtlich einige Zeit dauern, bis Sie von Ihren Einnahmen leben können.

Zur Berechnung der Liquiditätsreserve müssen Sie Ihre Betriebskosten für drei bis sechs Monate ansetzen. Wahrscheinlich müssen Sie Ihre Dienstleistung ein halbes Jahr vorfinanzieren.

## Öffentliche Fördermaßnahmen

Leider unterliegt die öffentliche Förderung von Existenzgründungen häufig dem sog. „Windhund-Verfahren“, d.h. nur wer zuerst kommt, bekommt auch was, die letzten gehen leer aus. Die finanziellen Zinskonditionen müssen tagesaktuell erfragt werden. Ein Überblick der Finanzierungshilfen der Deutschen Ausgleichsbank (DtA); Internet-Adresse: <http://www.dta.de>:

| Gründungshilfen der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) |   | Für Freie Berufe                        |
|--|---|---|
| Risikokapital                                      | ERP-Eigenkapitalhilfe-Darlehen (EKH)                        | ja                                      |
|  | Eigenkapitalergänzungsdarlehen (EKE)                        | nein                                    |
|  | Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen (BTU) | nein                                    |
|  | DtA-Technologie-Beteiligungen                               | nein                                    |
|  | FUTURE* in den neuen Bundesländern und Berlin (Ost)         | nein                                    |
| Refinanzierungsdarlehen                            | ERP-Existenzgründungsdarlehen                               | ohne Heilberufe                         |
|  | DtA-Existenzgründungsdarlehen                               | ja                                      |
|  | DtA-Betriebsmitteldarlehen                                  | ja                                      |
|  | DtA Startgeld   | ja                                      |
|  | DtA Betriebsmittel-Ergänzungsdarlehen                       | wirtschaftsnahe freie Berufe in den nBL |
|  | ERP-Darlehen für zusätzliche Ausbildungsplätze              | ja                                      |
| Besicherung  | Haftungsfreistellung  | ja                                      |
|  | DtA-Bürgschaften  | nein                                    |

\*Förderung und Unterstützung von technologieorientierten Unternehmensgründungen

Die Anträge für Finanzierungshilfen sind an die Bedingungen der öffentlichen Hand gebunden. Das bedeutet z.B.:

- Die Anträge sind meistens über die Hausbank einzureichen (**Ihre erste Anlaufstelle!**).
- Das Vorhaben darf erst begonnen werden, wenn die Finanzierung mit der Hausbank besprochen oder genehmigt wurde.
- Die gesamte Finanzierung muss gesichert sein.
- Nachfinanzierungen und Umschuldungen werden im Normalfall nicht gefördert.
- Es besteht kein Rechtsanspruch auf die Kredite oder Zuschüsse.
- Öffentliche Zuschüsse sind entweder als Erträge direkt zu versteuern oder von der Bemessungsgrundlage für die Abschreibung abzusetzen.
- Über die Verwendung der Finanzmittel ist ein Nachweis zu führen.
- Die öffentlichen Mittel sind banküblich zu besichern.

Wenn Sie noch nicht laufend durch einen Steuerberater oder Rechtsanwalt beraten werden, wenden Sie sich bitte für die Finanzierungsfragen zunächst an Ihre Hausbank, um die aktuellen Fördermöglichkeiten und Voraussetzungen zu erfragen. Falls Ihre Bank davon abrät, Ihr Projekt mit öffentlichen Fördermitteln zu finanzieren, bleiben Sie hartnäckig! Für die Nutzung von Fördermitteln müssen Fristen eingehalten werden: Anträge sind **vor** der Investition zu stellen, die Auszahlung der Mittel kann mehrere Wochen dauern. Auch Ihre Hausbank braucht eine gewisse Bearbeitungszeit, die Sie einzuplanen haben (BMWi 1997a, Der Finanzplan, S. 8f). Wenn das Finanzierungsge-

sprach erfolgreich verläuft, lassen Sie den Kontakt zu Ihrem Bankberater nicht abbrechen und pflegen Sie stets Ihre Beziehungen.

Machen Sie sich bewußt, dass nicht jede Bank Ihr Vorhaben finanzieren will. Gehen Sie zu verschiedenen Banken. Ein Vergleich der Konditionen der Bankkredite lohnt sich. Treten Sie mit möglichen Geschäftspartnern in Kontakt und lassen Sie sich eine Bestätigung des Interesses an möglichen Aufträgen geben. Eine Referenzliste führt ebenfalls zu einer positiven Bewertung Ihres Projekts. Wenn Ihr Plan abgelehnt wird, fragen Sie nach den Gründen. Dies bietet Ihnen Gelegenheit, Ihr Konzept zu überprüfen und zu verbessern.

### Beispiel: Finanzierungsmix für Freiberufler<sup>1</sup>

In Berlin macht sich ein Unternehmensberater in langfristig gemieteten Räumen selbstständig. Der Fachverband befürwortet die Existenzgründung aufgrund der Qualifikation des Antragstellers, des Unternehmenskonzeptes und der Rentabilitätsvorschau.

#### So sieht der Investitionsplan aus...

|               |           |
|---------------|-----------|
| Umbaukosten   | 36.000.-€ |
| Einrichtungen | 26.000.-€ |
| PKW           | 21.000.-€ |

#### Markterschließungsaufwendungen

|                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| Schulungskosten für Mitarbeiter | 9.000.-€                |
|                                 | <b><u>92.000.-€</u></b> |

#### ...und so der Finanzierungsplan:

|                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| Eigene Mittel                 | 14.000.-€               |
| ERP-Eigenkapitalhilfe         | 23.000.-€               |
| ERP-Existenzgründungsdarlehen | 38.000.-€               |
| DtA-Existenzgründungsdarlehen | 8.000.-€                |
| Hausbankdarlehen              | 9.000.-€                |
|                               | <b><u>92.000.-€</u></b> |

### Anmerkungen

Alle Anforderungen und Fördergrenzen sind beachtet:

- Es sind 15% Eigenmittel vorhanden; zusammen mit der ERP-Eigenkapitalhilfe (25%) macht sie 40% der Investitionen aus.
- Das ERP-Existenzgründungsdarlehen überschreitet nicht die Marke von 50% der Investition, und alle öffentlichen Fördermittel zusammen bleiben unter 67%, der Höchstgrenze in den alten Ländern.
- Öffentliche Fördermittel (EHK und ERP-Existenzgründungsdarlehen) und DtA-Darlehen beschränken sich auf 75% der Investition.
- Markterschließungskosten können bis max. 10% der Investition mitfinanziert werden!!

<sup>1</sup> Entnommen aus dem Internet, Homepage des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: : <http://www.bmwi.de>

## Vorbereitung des Bankgesprächs

Eine gründliche Vorbereitung auf das Bankgespräch ist unerlässlich, um das von Ihnen gesteckte Ziel - Existenzgründung - zu erreichen. Vereinbaren Sie mit dem zuständigen Sachbearbeiter für Firmenkundenbetreuungen, Existenzgründungen oder ggf. öffentliche Förderprogramme einen Termin und erkundigen Sie sich, welche Unterlagen Sie zu dem Bankgespräch mitnehmen müssen.

### Wichtige Unterlagen für das Bankgespräch

- Lebenslauf mit beruflichem Werdegang
- Arbeits- und Prüfungszeugnisse
- Unternehmenskonzept in Kurzfassung
- Umsatz- und Kostenplan
- Verträge
- Nachweis über vorhandenes Eigenkapital
- Liquiditätsplan mit voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben
- Kapitaldienstrechnung
- Rentabilitätsvorschau
- Liste der Sicherheiten
- Vermögens- und Schuldenaufstellung
- Bericht über eine Existenzgründungsberatung<sup>2</sup>

Der Banker muss von der Rentabilität Ihres Planes überzeugt sein. Dafür ist es erforderlich, dass Sie begründen, warum die geplanten Investitionen notwendig sind und welches Umsatz- und Ertragspotential dadurch geschaffen werden kann. Dazu können Sie natürlich einen Berater zum Bankgespräch mitnehmen. Ihnen muss nur klar sein, dass Sie das Gespräch führen werden. Es ist Ihre Aufgabe, die vom Berater erstellte Rentabilitätsrechnung bis ins Detail zu erklären. So zeigen Sie, dass Sie das Konzept verstanden haben. Wichtig ist jedoch, dass Sie vorher die Rollenverteilung regeln. Sie müssen Ihrem Geldgeber zu verstehen geben, dass Sie die Hauptrolle in Ihrem Unternehmensprojekt spielen: Übernehmen Sie deshalb die Gesprächsführung!

Sie treten bei der Bank nicht als Bittsteller auf, sondern als künftiger Geschäftspartner. Sie müssen sich dessen immer bewußt sein. So wird es Ihnen gewiß nicht schwerfallen, selbstsicher aufzutreten. Dazu sollten Sie wissen, welche Probleme die Bank sehen könnte und welche Lösungen es dafür gibt. Machen Sie sich selbst Gedanken darüber und fragen Sie Ihre Bekannten. Werden Sie im Gespräch darauf angesprochen, wird es Ihnen leicht fallen, darauf zu antworten und Sie zeigen gleichzeitig Kompetenz. Ihr erstes Ziel ist es natürlich, die Bank davon zu überzeugen, Ihr Vorhaben zu finanzieren.

---

<sup>2</sup> BMWi-Workshop-Paket: Am Anfang steht die Idee

## Häufige Fehler beim Bankgespräch

Viele Unternehmer kommen erst wenige Wochen vor Gründungsstart zu ihrem Kreditinstitut und können dann ihren Finanzpartner nicht überzeugen. Banken brauchen die Sicherheit, dass Sie Ihre finanziellen Verpflichtungen erfüllen können. Da Sie noch keine unternehmerischen Erfolge und Erfahrungen aufweisen können, muss sich die Bank auf Ihren guten Eindruck und auf Ihre überzeugenden Pläne verlassen. Beweisen Sie daher Ihre unternehmerische Kompetenz, indem Sie berufliche Qualifikationen vorlegen. Überzeugen Sie dabei den Banker von ihrer Geschäftsidee. Verhandeln Sie stets selbstbewußt und seien Sie offen im Gespräch. Denn ein Kredit ist Vertrauenssache. Im Gespräch werden natürlich auch die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten Ihres Unternehmens und Ihre persönliche finanzielle Lage thematisiert. Stellen Sie sich darauf ein und bringen Sie möglichst folgende Unterlagen mit, die Ihre Argumentation unterstützen:

## Was aber tun, wenn keine Bank oder Sparkasse Ihr Vorhaben finanzieren will?

- Überarbeiten Sie Ihr Konzept;
- Sprechen Sie mit den Wirtschaftsförderern Ihrer Kommune, des Landes, fragen Sie nach Zuschüssen, die die Eigenkapitalquote erhöhen;
- Bedenken Sie, dass Kreditinstitute Risikodiversifizierung anstreben und daher viele Engagements in einer Branche meiden. Die Konsequenz: Weitere Kreditinstitute ansprechen;
- Überprüfen Sie die Rechtsform.

## Schlussbemerkung

Anzumerken ist, dass das ausgearbeitete Konzept keine einmalige Sache ist. Erfolgreiche Unternehmer überprüfen ihren Businessplan regelmäßig. (Hat sich die Zielgruppe verändert? Wie verhält sich die Konkurrenz? usw.) Vergleichen Sie von Zeit zu Zeit Ihre Planung mit der realisierten Umsetzung, führen Sie einen sogenannten Soll-Ist-Vergleich durch. Ihr zukünftiges Unternehmen wird davon profitieren.

### III. Zusammenfassung: Elemente des Gründungskonzepts

|   |  |
|---|--|
| <b>Gründerperson</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebenslauf</li> <li>• Relevante berufliche Kenntnisse und Erfahrungen</li> </ul>  |
| <b>Idee und Angebot</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenszweck und Dienstleistungsidee</li> <li>• Marktbeschreibung und -entwicklung</li> <li>• Problem der potentiellen Abnehmer von Dienstleistungen</li> <li>• Ihre Dienstleistung als Problemlösung</li> <li>• Geschäftssystem: wie werden Erträge realisiert?</li> <li>• Zukunftserwartungen</li> </ul> |
| <b>Dienstleistung</b>                     | Exakte Beschreibung der angebotenen Dienstleistung   |
| <b>Rechtsform und evtl. Kooperationen</b> | Rechtsformwahl mit Begründung (Haftung, Finanzierung, steuerliche Aspekte u.a.)  |
| <b>Markterschließung<br/>Marketing</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktgröße/-struktur, Marktchancen</li> <li>• Kundenbedürfnisse</li> <li>• Konkurrenzanalyse</li> <li>• Bestimmung der Wettbewerbsvorteile</li> <li>• Standortbestimmung</li> <li>• Marketingstrategie, insbesondere Werbung</li> <li>• Preisgestaltung</li> <li>• Betreuung der Kunden</li> </ul>              |
| <b>Realisierungsfahrplan</b>              | Zeitplanung, Bestimmung der Schritte und der Inhalte der Umsetzung   |
| <b>Bestimmung der Risiken</b>             | Wo sind die Schwachstellen? Welche Maßnahmen werden zu deren Behebung ergriffen?   |
| <b>Finanzierung</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzplan mit</li> <li>• Erfolgsrechnung und</li> <li>• Gesamtkapitalbedarf</li> <li>• Liquiditätsplanung</li> </ul>   |

## IV Weitere Erläuterungen zum Gründungskonzept<sup>3</sup>

Zur Erstellung des Gründungskonzepts gehört die Beschaffung von wichtigen Daten. Hierzu können folgende Methoden zur Recherche eingesetzt werden.

### Allgemeine Methoden

#### a) Persönliche Kontakte

- Sprechen Sie mit potentiellen Kunden! Was sind deren Wünsche und Bedürfnisse?
- Sprechen Sie mit Menschen, die eine ähnliche Dienstleistung anbieten und fragen Sie sie nach deren Erfahrungen. (Im Internet gibt es diverse Existenzgründerplattformen, wo Sie entsprechende Kontakte knüpfen können.)
- Besuchen Sie Messen und Ausstellungen; hier können Sie sich über aktuelle Trends informieren und mit Fachkollegen ins Gespräch kommen und Kontakte knüpfen.

#### b) Systematische Auswertung von Sekundärmaterial

- Verschaffen Sie sich Informationen, die für Ihre Dienstleistung von Bedeutung sind z. B. Preis, Qualität etc. bei Konkurrenzunternehmen.
- Beschaffen Sie sich Informationen bei Instituten und Verbänden Ihrer Branche.
- Des Weiteren können Sie im Internet, in Fachzeitschriften und in Büchern wichtige Informationen zu Ihrer Dienstleistung finden.

#### c) Primäruntersuchungen

- Führen Sie Interviews mittels Fragebogen bei potentiellen Kunden durch. Fragen Sie nach Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen sowie Kundenbedürfnissen.

### Systematische Recherche und Analyse

Vorschlag:

#### 1. Schritt: Beschreibung Ihrer Dienstleistung

Beschreiben Sie Ihre Idee so genau und konkret wie möglich!

- Was ist die Kernidee Ihrer Dienstleistung?
- Was sind die wichtigsten Merkmale?
- Wo legen Sie den Schwerpunkt Ihres Angebots?

*Methoden: Textniederschrift so ausführlich wie möglich!*

---

<sup>3</sup> Kirsch-Voll, U. (2001). Unternehmer/in: der zielorientierte Weg in die Selbständigkeit für Psychologinnen und Psychologen. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, S. 114-119.

## 2. Schritt: Beschreibung der gewünschten Zielgruppe

Hier beschreiben Sie detailliert Ihre Wunschzielgruppe!

- Welche soziodemografischen Daten soll Ihr Wunschkunde erfüllen?  
z. B. Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Wohnort, Einkommen usw.
- Welche psychografischen Merkmale soll Ihr Wunschkunde erfüllen?  
z. B. Meinungen, Interessen, Wünsche; welche Verhaltensweisen; welche Lebenseinstellungen, welchen Lebensstil, welche Freizeitgewohnheiten und welche Bedürfnisse hat Ihr Wunschkunde?

*Methoden: Gespräche mit potentieller Zielgruppe, Internet-Recherche, Literatur, Fachzeitschriften*

## 3. Schritt: Rückbezug zum eigenen Dienstleistungsangebot

Beschreiben Sie hier den Nutzen Ihrer Dienstleistung für die gewünschte Zielgruppe!

*Methoden: Gespräche mit potentiellen Kunden, Gespräche mit Freunden und Beratern, Teilnahme an Existenzgründerworkshops*

## 4. Schritt: Beschaffen von Brancheninformationen

Beschaffen Sie sich Informationen über die branchenüblichen Preise, Stärken und Schwächen der anderen Anbieter, Service der anderen Anbieter usw.

*Methoden: Internet-Recherche, Berufs- und Fachverbände, Fachzeitschriften*

## 5. Schritt: Rückbezug zum eigenen Dienstleistungsangebot

Hier beschreiben Sie, wo Sie sich mit Ihrem Angebot plazieren wollen!

- In welchem Qualitäts- und Preissegment wollen Sie sich plazieren?
- Paßt das Preisniveau zu den Erwartungen Ihrer Zielgruppe?
- Welche Stärken und Schwächen weist Ihr Angebot auf?

*Methoden: Selbstformulierung, Niederschrift*

## 6. Schritt: vorläufiges Einzugsgebiet festlegen

Woher sollen Ihre Kunden kommen?

Kunden aus einem Stadtteil, einer Stadt, einem Landkreis, einem Bundesland, ganz Deutschland, Europa, weltweit?

*Methoden: Spielen Sie mit der zeitlichen Komponente! Dies bedeutet zum Beispiel, alle potentiellen Kunden die sich im Umkreis von einer Stunde befinden, gehören zum Einzugsgebiet. Des Weiteren kann man genauso mit der Kilometerentfernung verfahren. Ziehen Sie mit einem Zirkel auf einer Karte einen Kreis um den vom Ihnen gewählten Unternehmensstandort!*

## 7. Schritt: Konkurrenzanalyse

Hier sammeln Sie Informationen über Ihre Mitbewerber im Einzugsgebiet!

*Methoden: Informationen von Berufsverbänden, aus den Gelben Seiten, von den Industrie- und Handelskammern, ...*

*Internet- und Literaturrecherchen, Mitbewerber anschreiben, um Unterlagen bitten, sich evtl. als potentieller Kunde ausgeben.*

## 8. Schritt: Alleinstellungsmerkmal

Nachdem Sie Informationen über Ihre Mitbewerber gesammelt und analysiert haben, können Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal festlegen. Was ist Ihr einzigartiger Vorteil, Ihr einzigartiger Nutzen für den Kunden, gegenüber den anderen Mitbewerbern.

*Methoden: Auswertung der Unterlagen, die Sie über Ihre Zielgruppe und die Mitbewerber gesammelt haben. Übung Danke-Fax eines Kunden, d. h. stellen Sie sich vor, ein Kunde schickt Ihnen eine Fax, und bedankt sich für Ihre erfolgreiche Auftragsdurchführung. Was würde der Kunde für besonders erwähnenswert erachten!*

*Hinzuziehen eines Beraters ist hier möglich!*

## 9. Schritt: (Vorläufige) Endgültige Formulierung Ihres Dienstleistungsangebots

Nachdem Sie Ihr Angebot mehrmals an die entsprechenden Bedingungen (Zielgruppe, Branche) angepasst haben, versuchen Sie nun, es so prägnant und attraktiv wie möglich zu formulieren.

*Methoden: Formulierung nicht länger „als ein Streichholz zu Abbrennen benötigt“! Möglichst einfach und anschaulich formulieren, evtl. Metaphern und Bilder einbauen.*

## 10. Schritt: Marketingvorüberlegungen

Hier sollten Sie nochmals Überlegungen zum Kunden-Nutzen anstellen und zu den Wegen, wie Ihre Dienstleistung zu den Kunden kommt!

*Methoden: Recherchieren Sie, wie Ihre Mitbewerber ihr Angebot kommunizieren. Befragen Sie potentielle Kunden, auf welche Werbe- und Kommunikationsmittel sie am ehesten vertrauen.*

## 11. Schritt: Einschätzen des Marktvolumens

Hier müssen Sie in Erfahrung bringen, wie groß Ihr Markt eigentlich ist! Sie haben Ihre gewünschte Zielgruppe festgelegt, die optimal zu Ihrem Angebot passt und Sie haben festgestellt, welche Mitbewerber sich in Ihrem Einzugsgebiet befinden.

Nun müssen Sie überprüfen, wie die Realität aussieht, das heißt, ob es realistisch ist, die gewünschte Zielgruppe zu finden und wie groß die gewünschte Zielgruppe ist. Des Weiteren wird sich die Frage stellen, ob die gewünschte Zielgruppe groß genug ist, um Ihr Angebot rentabel zu machen.

*Methoden: Bringen Sie über Verbände, Kammern und amtliche Statistiken in Erfahrung, wie groß in etwa Ihre Zielgruppe in Ihrem Einzugsgebiet ist. Hierbei wird es oft einfacher sein, harte Faktoren (Alter, Wohnort) herauszufinden, als weiche Faktoren (Interessen, Bedürfnisse).*

## 12. Schritt: Rückbezug auf die bisherigen Punkte

Wenn Sie hier zum Beispiel feststellen, dass die gewünschte Zielgruppe viel zu klein ist, um Ihr Angebot rentabel zu machen, dann gehen Sie noch einmal zurück zum Punkt Festlegung der Zielgruppe usw.

## 13. Schritt: Umsatzplanung

Hier geht es darum, alle recherchierten Ergebnisse in Zahlen zu übersetzen. Schätzen Sie hier ein, wie viele Aufträge nach Anzahl und Umfang Sie von den einzelnen Kunden in Ihrem Einzugsgebiete im Durchschnitt erwarten können. Und schätzen Sie hier auch ein, wieviel Umsatz Sie mindestens erreichen müssen um Ihre Kosten zu decken.

*Methoden: Schrittweises vorgehen! Nehmen Sie zusätzlich auch die Hilfe z. B. eines Steuerberaters oder Unternehmensberaters in Anspruch.*

Sie können auf drei Wegen planen:

### 1. Möglichkeit

Sie überlegen, welchen Gewinn nach Steuern Sie mindestens erwirtschaften müssen, um Private Ausgaben und Tilgungen abzudecken. Auf dieser Basis wird dann - sozusagen von unten nach oben - ein Soll-Umsatz ermittelt, der anschließend vor dem Hintergrund von Markt- und Wettbewerbsbedingungen auf Plausibilität geprüft wird (Mindestumsatzplanung).

#### Beispiel:

Private Ausgaben des Existenzgründers und seiner Familie = 6000,- p. M. (Brutto),  
Summe aller Kosten (Material-, Personal-, und Sachkosten, Zinsen und Abschreibungen) = 30.000,- p. M., 2 tilgungsfreie Jahre.

$$\text{Umsatz}_{\min} = 72.000,- + 360.000,- = 432.000,- \text{ p.a. bzw. } 36.000,- \text{ p. M.}$$

### 2. Möglichkeit

Diese Berechnung ist auf alle Branchen anwendbar. Sie berücksichtigt aber nicht ihre individuellen betrieblichen Werte, sondern nur Durchschnittswerte. Sie erfragen bei Steuerberatern, Fachverbänden, Kammern oder auch bei Ihrem Finanzamt den durchschnittlichen Rohgewinn (in Prozent) Ihrer Branche und berechnen dann nach dieser Formel den Mindestumsatz:

$$\frac{\text{Rohgewinn in EUR} \times 100}{\text{Prozentsatz Rohgewinn}} = \text{Mindestumsatz} = \frac{225.000 \times 100}{47\%} = 478.723,-$$

Prüfen Sie nun mit Ihrer Marktkenntnis unter Berücksichtigung der betrieblichen Voraussetzungen (Standort, Kapazität, usw.), ob sich dieser rechnerisch ermittelte (theoretische) Umsatz auch in der Wirklichkeit erreichen läßt.

### 3. Möglichkeit

Normalerweise setzt die Umsatzplanung jedoch auf der Marktanalyse auf, indem geschätzt wird, welche Umsätze in den einzelnen Marktsegmenten erwartet werden können. Die Ergebnisse der Marktanalyse bilden für Sie dabei nur Vergleichszahlen für eine Plausibilitätsprüfung. Ihre eigentliche Umsatzplanung sollten Sie ausgehend von der möglichen Arbeitszeit p.a. und dem kalkulierten Stundensatz berechnen. Hierbei ist es sinnvoll eine bestimmte Preisentwicklung zu unterstellen.

Grundlage für Ihre Umsatzplanung ist natürlich eine Preiskalkulation, die Sie für jedes Produkt bzw. für Ihre Dienstleistung durchführen müssen.

$$\text{Umsatz} = \text{Arbeitszeit (h/Woche)} \times 52 \text{ Wochen} \times \text{Stundensatz (Euro/h)} \times \text{Auslastungsgrad (\%)}$$

*(Auslastungsgrad = produktive Arbeitszeit in %)*

### 14. Schritt: Erfolgsrechnung

### 15. Schritt Liquiditätsplan

*Methoden: Spielen Sie bei der Liquiditätsplanung verschiedene Szenarien durch z. B. Best Case, Worst Case, Real Case.*

### 16. Schritt: Investitionsplan

*Methoden: Informationen und Angebote bei unterschiedlichen Anbietern einholen und vergleichen!*

### 17. Schritt: Finanzierungsplan

Überprüfen Sie, ob Ihr Eigenkapital groß genug ist, die geplanten Investitionen zu decken oder ob Sie noch zusätzlich Fremdkapital benötigen.

### 18. Schritt: Rechtsform festlegen

*Methoden: Informieren Sie sich, stellen Sie eigene Überlegungen an! Sprechen Sie auf jeden Fall mit einem Berater, z. B. einem Rechtsanwalt.*

## V Internetadressen

- <http://www.alt-hilft-jung.de> und
- <http://www.aktivsenioren.de>, sind Teams von Experten unterschiedlicher Fachrichtungen, die ihr Wissen, Können und ihre Erfahrung, Existenzgründern honorarfrei zur Verfügung stellen.
- Das Deutsche Gründerinnen Forum e.V., ist ein Zusammenschluß von Frauen und Institutionen, die sich mit der Existenzgründung von Frauen befassen.  
<http://www.zfw.de/dgfhome>
- „Existenz-Wege zum Erfolg“ ist das online- und TV-Gründermagazin des Bayerischen Rundfunks.  
<http://www.br-online.de/alpha/existenz>
- Existenzgründung in Hessen – Anlaufstellen für den Anfang.  
<http://www.existenzgruendung-hessen.de>
- Gemeinschaftsinitiative Unternehmensnachfolge Change/Chance des Industrie- und Handelstages, des Deutschen Handwerks und der Deutschen Ausgleichsbank zur Unterstützung des Generationswechsels in kleinen und mittleren Unternehmen.  
<http://www.change-online.de>
- Der Bundesverband junger Unternehmer ist eine Interessengemeinschaft junger Unternehmer. Zusammen mit der Unternehmensgruppe Gerling unterstützt und begleitet der BJU Gründer im Rahmen des Projekts „Gründerwerkstatt“ bei ihren ersten Schritten.  
<http://www.bju.de>
- Unter dem Link <http://focus.de/D/DB/DBY/dby.htm> hat das Nachrichtenmagazin Focus zahlreiche Informationen und Links für Gründer zusammengestellt.
- Die Gründerstadt bietet Gründern und Jungunternehmern kostenlos aktuelle Informationen.  
<http://www.gruenderstadt.de>
- Das Institut der Deutschen Wirtschaft hat auf dieser Website zahlreiche Hinweise und Links u.a. zu den Themen Innovationen und Existenzgründung gesammelt.  
<http://www.deutschland-innovativ.de>
- Unter der Internet-Adresse <http://www.stern.de/startup/> hat die Zeitschrift Stern, Mitveranstalter des Gründerwettbewerbs Start-Up, zahlreiche Informationen für Existenzgründer gesammelt.
- Unter der Internet-Adresse [http://www.wiwo.de/wnetzwelt/ex\\_webg.htm](http://www.wiwo.de/wnetzwelt/ex_webg.htm) stellt die Zeitschrift Wirtschaftswoche Informationen und Links für Gründer bereit.
- Adressen für die Beratung in den Regionen Bayerns sind beim Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr, Technologie unter der Internet-Adresse: <http://www.stmwvt.bayern.de> zu finden.

## VI Quellen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2000). Starthilfe. Bonn.

Engel, S. (2000). Existenzgründung für Ingenieure und Architekten. Nürnberg: Institut für Freie Berufe.

Kirsch-Voll, U. (2001). Unternehmer/in: der zielorientierte Weg in die Selbständigkeit für Psychologinnen und Psychologen. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Lexware GmbH & Co.KG (2000), businessplan-Ratgeber. Freiburg.

Oberlander, W. (2001). Gründung in Freien Berufen – Besonderheiten. Nürnberg: Institut für Freie Berufe.

Rasner, C., Füser, K. & Faix, W. G. (1997). Das Existenzgründer-Buch. Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.

Verband der Freien Berufe in Berlin e.V. (1999). Hinweise zur Existenzgründung als Freiberufler.

Wollny, P. (1998). Existenzgründung. Handbuch für Berater und Unternehmensgründer. Herne/Berlin: Neue Wirtschaft-Briefe.

**© Institut für Freie Berufe (IFB)**  
Abteilung Gründungsberatung  
Marienstraße 2 • 90402 Nürnberg  
Telefon (0911) 23565-0  
Telefax (0911) 23565-52  
E-mail [ifb@rzmail.uni-erlangen.de](mailto:ifb@rzmail.uni-erlangen.de)  
Internet <http://www.ifb-gruendung.de>