



L e i t f a d e n

Unternehmensfestigung

Herausforderungen nach dem
Unternehmensstart erfolgreich meistern



Wirtschaft
Handwerk
Industrie
Handel



Assessorat für Innovation
Assessorato all'Innovazione

BUSINESS
INNOVATION
CENTRE **BIC**
BUDEROL • ALTO ADIGE



BAUNDES-, INDUSTRIE-,
HANDELS- UND LAND-
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN
UNTERNEHMENSVERBUND

Impressum

Herausgeber:

Assessorat für Wirtschaft

Assessorat für Innovation, Forschung, Entwicklung und Genossenschaften

Nachdruck mit Erlaubnis des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Redaktion:

Patrizia Silvestro, WIFI – Service für Unternehmensgründung der Handelskammer Bozen

Sabine Platzgummer, WIFI – Service für Unternehmensgründung der Handelskammer Bozen

Christian Höller, BIC Südtirol

Philipp Colleselli, BIC Südtirol

Grafische Konzeption, Gestaltung:

;-juwin.com, Meran

Druck:

Druckerei Karodruck, Eppan

1. Ausgabe, September 2005

© Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe gegen Übersendung von zwei Belegexemplaren gestattet.

Danksagung für fachliche Unterstützung

Dr. Claudio Andreatta – Wirtschafts- und Steuerberater

Dr. Wolfgang Burchia – Rechtsanwalt

Dr. André Depping – Rechtsanwalt

Bruno Fontana – Amt für Handel und Dienstleistungen, Autonome Provinz Bozen

Dr. Monika Frenes – Innovation, Handelskammer Bozen

Adelheid Frost – Unternehmensberaterin und Trainerin

Paula Gojer – Kanzlei Seidner und Partner

Antonietta Gruber – LVH

Dr. Irmgard Lantschner – Innovation, Handelskammer Bozen

Dr. Christof Mair – Kreditabteilung Raiffeisenkasse Bruneck

Ing. Dominik Matt – Unternehmensberater

Dr. Urban Perkmann – WIFO, Handelskammer Bozen

Heinold Pider – Investmentcenter Raiffeisenkasse Bruneck

Dr. Udo Seibstock – Unternehmensberater

Dr. Petra Seppi – Amt für Internationalisierung, Handelskammer Bozen

Dr. Ulrich Stofner – Ressortdirektor, Autonome Provinz Bozen

Horst Völser – Unternehmensberater

Dr. Marion Zelger LL.M. – Juristin

Einführung

Die vielen selbständigen Unternehmerinnen und Unternehmer in Südtirol sind der Motor unserer Wirtschaft. Mit ihrem Ideenreichtum, ihrer Risikobereitschaft und ihrem Unternehmergeist erwirtschaften sie einen großen Teil aller Umsätze; sie sind Arbeitgeber für die überwiegende Zahl unserer Berufstätigen. Dazu kommt: Jede Unternehmensgründung schafft neue Arbeitsplätze. Vorausgesetzt, sie ist von Erfolg gekrönt.

Nicht jede Unternehmensgründung ist aber erfolgreich. In den vergangenen Jahren – in denen viele neue Betriebe ins Leben gerufen worden sind – haben zahlreiche Unternehmen schon bald wieder schließen müssen. Ursache hierfür sind vielfach Fehler in der Unternehmensführung: sowohl bei der Gründungsplanung als auch in der Zeit nach dem Unternehmensstart.

Mit der Broschüre „Unternehmensfestigung – Herausforderungen nach dem Unternehmensstart erfolgreich meistern“ haben das Assessorat für Wirtschaft und das Assessorat für Innovation zusammen mit dem BIC Südtirol und der Handelskammer Bozen den Unternehmen in Südtirol eine erste Orientierungshilfe für „die Schritte nach dem Start“ in die Hand gegeben.

Der Basistext des vorliegenden Leitfadens wurde vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie erarbeitet. Auf Anfrage des BIC wurde die Erlaubnis erteilt den Text zum Nachdruck zu verwenden und den Gegebenheiten in Südtirol anzupassen. Diese Broschüre richtet sich in erster Linie an junge Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie soll einige besonders wichtige Themenbereiche der Broschüre „Unternehmensgründung – wie mache ich mich selbständig“ vertiefen und auf weitere Themenfelder eingehen, die sich für Gründer/innen in den ersten Jahren des Unternehmensaufbaus als besonders problematisch erwiesen haben, z.B. die Kostenrechnung, das Kreditmanagement oder die Personalführung. Ihr Ziel ist es, auf unerlässliche Aufgaben und typische Fehlerquellen junger Unternehmensleitungen aufmerksam zu machen. Sie kann und will aber betriebswirtschaftliche Fachliteratur und Beratung keinesfalls ersetzen.

Um den Problemen des Gründeralltags dabei möglichst nahe zu kommen, wurden zahlreiche Experten aus der Beratungspraxis nach ihren Erfahrungen befragt. Denjenigen, die sich darüber hinaus als Autoren für diese Broschüre zur Verfügung gestellt haben oder diese inhaltlich begleitet haben, sei herzlich gedankt.

Bozen, September 2005



Dr. Werner Frick

Landesrat für Handwerk, Industrie,
Handel, Finanzen und Haushalt



Luisa Gnechchi

Landesrätin für Arbeit, Innovation
und Forschung, Genossenschaften,
Chancengleichheit und italienische
Berufsbildung



Dr. Ing. Alfredo Guarriello

Präsident des BIC Südtirol
Business Innovation Centre



Benedikt Gramm

Präsident der Handels-,
Industrie-, Handwerks- und
Landwirtschaftskammer Bozen

Inhaltsverzeichnis

1 Die Schritte nach dem Start

- 1 Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen:
Problemfelder junger Unternehmen 5

2 Unternehmensdaten erfassen und kontrollieren

- 1 Was zählt, sind Daten und Fakten: Controlling 8
- 2 Schwarze oder rote Zahlen?
Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen 11
- 3 Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage 15
- 4 Was bleibt vom Tag übrig? Schwachstelle Betriebsleistung 22
- 5 Stimmt das Unternehmenskonzept noch? Soll-Ist-Vergleich 24
- 6 Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung 26

3 Planen und Entscheiden

- 1 Mitarbeiter und Kunden führen –
Unternehmensabläufe koordinieren: Management 35
- 2 Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement 37
- 3 Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement 44
- 4 Finanzierung sichern: Förderprogramme 53
- 5 Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement .. 53
- 6 Der Weg zum Kunden: Vertriebsmanagement 57
- 7 Produkte und Leistungen kontinuierlich verbessern:
Innovation & Qualitätsmanagement 64
- 8 Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement 67

4 Organisieren

- 1 Ressourcenplanung: Projektmanagement 74
- 2 Motivationsfaktor: Selbst- und Zeitmanagement 78
- 3 Gemeinsam stark: Kooperationen 80

5 Unternehmen und Recht

- 1 Vorsicht vor Fehlern: Verträge 81
- 2 Alles neu macht der Mai: Rechtsformwechsel 82

6 Unternehmen in Not

- 1 Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement 86

7 Anhang

- 1 Nützliche Adressen für Unternehmer/innen 93
- 2 Fragebogen 97

8 Beilage

Fördermaßnahmen in Südtirol

1 Die Schritte nach dem Start



Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen:

① Problemfelder junger Unternehmen

Die ersten Jahre nach der Gründung stellen hohe Anforderungen an junge Unternehmerinnen und Unternehmer. Es ist daher nicht verwunderlich, dass auch junge Unternehmen mit einer ganzen Reihe von speziellen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Traurige Bilanz: Viele von ihnen müssen innerhalb der ersten Jahre ihre Firmentore wieder schließen. Was besonders schwer wiegt: In vielen Fällen wäre die Zahlungsunfähigkeit vermeidbar gewesen. Es ist daher (überlebens-)wichtig, Probleme und ihre Ursachen rechtzeitig zu erkennen, sich darauf vorzubereiten und beizeiten nach Hilfe und Unterstützung Ausschau zu halten.

Um welche Probleme es sich dabei im Besonderen handelt, zeigt eine Umfrage unter Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Konkursrichtern, Unternehmensberatern, Vertretern von Kammern, Verbänden und Banken. Hier wurden u. a. folgende Probleme genannt, die bei kleinen und mittleren Unternehmen bis zur Insolvenz führen können:

- Managementfehler
- Vernachlässigung des Rechnungswesens/des Controllings
- zu geringes Eigenkapital
- schleppende Zahlungsweise der Kunden
- veraltete Produktpalette/zu wenig Produktinnovation
- Fehler im Personalmanagement
- zu wenig Markterfahrung

Managementfehler

Der dominierende Faktor in einem Unternehmen ist die Person des Gründers und Unternehmers. Sein Wissen und Können entscheiden über die Existenz eines Unternehmens. Ganz wichtig ist dabei auch die Fähigkeit, sich selbst und seine Leistungen realistisch und kritisch einzuschätzen sowie konjunkturellen Abwärtsbewegungen „ins Auge zu blicken“. Krisen rechtzeitig zu erkennen und dagegen vorzugehen, sind wichtige Ecksteine erfolgreichen Unternehmertums.

Problematisch für viele junge, wachsende Betriebe ist es, einen Betrieb – entsprechend seinen Umsatzsteigerungen – umzustellen. Unerwartete Mehrkosten leiten – bei rasantem Wachstum – nicht selten den Niedergang eines Unternehmens ein.

Dazu kommt:

Führenden Mitarbeitern muss Eigenverantwortung für Bereiche übertragen werden, die vorher vom Inhaber allein geführt wurden. Das bedeutet auch, einzelne Betriebsbereiche womöglich auszugliedern (*Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen: Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“; Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“*).

Vernachlässigung des Rechnungswesens und des Controllings

Viele junge Unternehmer sind zwar „Meister ihres Fachs“, haben aber von kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Dingen „keinen blassen Schimmer“. Kein Wunder also, dass in vielen Unternehmen keine oder nur unzureichende Zahlen zur Unternehmenssituation vorliegen oder die vorliegenden Zahlen nicht ausreichend interpretiert oder beachtet werden. Ein Controlling kann z. B. auf Grund unzureichender Buchungstechniken nicht stattfinden. Die Folge: Ein Überblick über ausstehende Forderungen fehlt.

Viele Entscheidungen werden „aus dem Bauch“ heraus getroffen, ohne sorgfältige Planung. Zu beachten ist auch: Der Steuerberater beschäftigt sich nur mit der Vergangenheit eines Unternehmens. Für die kaufmännische Planung ist der Unternehmer zuständig. Erst die Informationen aus dem Rechnungswesen geben Auskunft über drohende Schieflagen eines Unternehmens und damit eine Möglichkeit, Abhilfe zu schaffen (Kapitel „Was zählt sind Daten und Fakten: Controlling“).

Zu geringes Eigenkapital

Eine zu dünne Eigenkapitaldecke ist oft das Ergebnis einer falschen Unternehmenspolitik. Dann zum Beispiel, wenn die Privatentnahmen des Unternehmers zu hoch sind, wenn eine veraltete Produktpalette angeboten wird und Verluste durch Eigenkapital ausgeglichen werden. Auch zu hohe Fixkosten und dadurch zu geringe Gewinne können zu einem Mangel an Eigenkapital führen. Vor allem Mietkosten, Personalkosten, usw. schlagen in schlechten Tagen besonders zu Buche. Wenn dann noch ein mangelhaftes Liquiditätsmanagement hinzukommt, ist die Krise nicht weit, denn: Wer keinen Überblick über die finanzielle Situation des Unternehmens hat, weiß auch nicht, wie hoch seine finanziellen Reserven sein müssen.

Bei der „Auslagerung“ des Rechnungswesens zum Steuerberater können kleine und mittlere Unternehmen den Überblick verlieren, wenn die Unterlagen nicht vorliegen und erst verspätet wieder in den Betrieb zurückkehren. Hinzu kommt: Liegt eine Liquiditätsübersicht vor, ist sie für den Unternehmer oft unverständlich (Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“; Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“).

Schleppende Zahlungsweise der Kunden

Nur ein Teil aller Rechnungen wird innerhalb von 30 Tagen bezahlt. Je nach Branche und Kundensitz muss man mit sehr langen Zahlungszielen rechnen. Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass jede Zahlungsverzögerung erhebliche Kosten verursacht. Dazu kommt: Viele junge Firmen verzichten völlig auf ein straffes Mahnwesen. Dies zieht nicht selten gleichzeitig bonitätsschwache Abnehmer an, die großzügige Zahlungsfristen bevorzugen.

Gefährlich ist außerdem, von nur einem Großkunden abhängig zu sein. Hält der sein Zahlungsziel nicht ein oder fällt er sogar ganz weg, ist es nicht weit bis zur Insolvenz. Wichtig ist daher auf eine vielfältige Kundenstruktur zu achten, die Bonität potentieller Kunden zu prüfen und ein konsequentes Mahnwesen oder auch das Abtreten von Forderungen zu prakti-



zieren, um „das Schlimmste“ zu verhindern. Kundenverhalten und Umsatzstruktur eines Betriebes lassen sich durch Kennzahlen übersichtlich gliedern. Das Risiko durch unzuverlässige Schuldner lässt sich z. B. dadurch ausschließen, dass Außenstände Kennzahlen bekommen: nach der Laufzeit der Rückzahlung, der bekannten Zahlungsmoral dieser Kunden, usw. (Kapitel „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement“).

Veraltete Produktpalette/zu wenig Produktinnovation

Junge Unternehmer, die ein bestehendes Unternehmen übernommen haben und sich weder auf neue Markttrends noch auf neue Produkte und Dienstleistungen einstellen, begeben sich auf „dünnem Eis“. Problematisch wird es, wenn betriebliche Kapazitäten nicht ausgelastet sind oder zu schnell erweitert werden.

Ein falsches Warensortiment, überfällige Rationalisierungsmaßnahmen, veraltete Produktionsanlagen oder zu hohe Mietbelastungen bergen zusätzliche Gefahren (Kapitel „Stimmt das Unternehmenskonzept noch? Soll/Ist-Vergleich“; Kapitel „Produkte und Leistungen kontinuierlich verbessern: Innovation und Qualitätsmanagement“).

Fehler im Personalmanagement

Im Personalbereich (Fixkosten) liegt ein erhebliches Problempotential. Zu hohe Lohn- und Sozialkosten, häufige Fluktuation und vor allem auch die unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter können nicht nur zu Kostensteigerungen, sondern auch zu Umsatzeinbußen führen (Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“; Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“).

Zu wenig Markterfahrung

Sehr häufig ist ein unzulänglicher Absatz für den finanziellen Ruin eines Unternehmens verantwortlich. Größter Fehler: ein nicht zielgruppenorientiertes Marketing. Dazu gehört z. B. auch, die Risiken in einer problematischen Kundenstruktur falsch einzuschätzen, etwa die plötzliche Veränderung des Konsumentenverhaltens in trendabhängigen Branchen (Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“).

- **Die Auswertung zeigt:**

Es gibt eine Reihe von Schwierigkeiten, die sich bei sorgfältiger Planung und Führung eines jungen Unternehmens vermeiden lassen: wenn Gründer und junge Unternehmer sich z.B. ausreichende Informationen über Marktentwicklung, Konkurrenz, Branche beschafft oder eine sorgfältige Finanzbedarfsermittlung, Liquiditätsplanung oder Kostenrechnung durchgeführt hätten.

Um allen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen gerecht zu werden, ist daher unternehmerische Weitsicht gefragt. Das schließt auch Kenntnisse über Krisenmanagement ein (Kapitel „Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement“). Die bessere Methode besteht jedoch darin, vorbeugend Hilfe anzunehmen und auf erste Signale, die auf Schwierigkeiten und Gefahren hinweisen, rechtzeitig zu reagieren.

2 Unternehmensdaten erfassen und kontrollieren

Was zählt, sind Daten und Fakten:

① Controlling

Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist ein systematisches Controlling unerlässlich. Es liefert unternehmensbezogene Daten, auf deren Grundlage Sie planen und entscheiden können. Doch nach wie vor vernachlässigen viele kleine und mittlere Unternehmen diese „Kontrolle im Voraus“. Die Folge: Betriebliche Kapazitäten werden nicht ausgelastet, Liquiditätssengpässe entstehen.

Aufbau eines systematischen Controllingsystems

I. Leitfragen beim Aufbau eines effektiven Controllingsystems

- Was soll berichtet werden? – Festlegung der Controlling-Ziele und Kenngrößen (z. B. Auftragseingänge, Umsatz/Mitarbeiter, Produktivität) mit denen das junge Unternehmen gesteuert werden soll.
- Wem soll berichtet werden? – Da das Controlling nicht nur für den Geschäftsführer bzw. die Gesellschafter aufgebaut wird, ist festzulegen, wer (z. B. Abteilungsleiter, Mitarbeiter) welche Informationen erhalten muss bzw. soll.
- Wann soll berichtet werden? – Die Informationen müssen aktuell sein, damit frühzeitig reagiert werden kann. Da die Zahlenaufbereitung aufwendig ist, muss genau festgelegt werden, wann welche Informationen benötigt werden. Üblicherweise werden Wochen-, Monats-, Quartals- und Halbjahresberichte unterschieden.
- Wie sollen die Daten ermittelt und aufbereitet werden? – Wenn nicht von Anfang an geklärt ist, wer bis wann welche Informationen an wen liefern muss und kann, können die mit dem Controlling verfolgten Ziele nicht erreicht werden.

II. Die Strukturierung eines Controlling-Systems

Es lassen sich grob acht Controlling-Bereiche unterscheiden. Diese sind je nach branchenspezifischen Anforderungen zu gewichten.

1. Das Strategische Controlling beinhaltet:
 - a) Markt- und Wettbewerbsbeobachtung
 - b) einen Abgleich des Gründungskonzeptes mit der Unternehmensrealität

Ziel: Langfristige Absicherung der Geschäftsaktivitäten



2. Im Rahmen des Auftragscontrolling ist der Auftragseingang systematisch zu erfassen und nach unternehmensspezifischen Kriterien zu gewichten. Das Auftragscontrolling gibt frühzeitig Hinweise auf Bedrohungen aus dem Markt oder Veränderungen von Kundenanforderungen.

Ziel: Kundenorientierung

3. Ergänzend zum Auftragscontrolling ist ein Sortimentscontrolling unerlässlich, um zu erkennen, welche Produkte gut „laufen“, ob die Sortimentsstruktur den Markterfordernissen entspricht. Eine typische Sortimentsanalyse ist die ABC-Analyse, die eine Rangordnung für die Produkte erstellt. Sie sollte mindestens zweimal pro Jahr durchgeführt werden, um zu erkennen, welche Produkte „Renner“ (erzielen mehr als 60% des Umsatzes bzw. des Ergebnisses) und welche „Penner“ (erzielen weniger als 5% des Umsatzes) sind.

Ziel: Komplexität reduzieren

4. Um frühzeitig die eingesetzte Mitarbeiter- und Maschinenkapazität an die tatsächlichen Gegebenheiten anpassen zu können, ist ein ausgefeiltes Ressourcen-Controlling erforderlich. Es deckt Unterauslastungen auf, verhindert Leerlaufkosten und fängt Arbeitsspitzen ab.

Ziel: optimale Auslastung

5. Ein weiterer Bereich ist das meist unterschätzte Risiko-Controlling. Die zu erwartenden Belastungen aus Gewährleistung, Rechtsstreitigkeiten, Vertragsstrafen, usw. sind hier u. a. erfasst. Ist man im Ausland aktiv, sind auch die Währungs- sowie politischen Risiken zu erfassen und zu bewerten.

Ziel: Risikominimierung

6. Das bei den meisten Unternehmen übliche Controlling beschränkt sich auf das funktionale Controlling. Hier sollten anhand geeigneter Kennzahlen die Produktivität und Qualität verschiedener Unternehmensfunktionen über den Zeitablauf erfasst und bewertet werden. Das sog. „Benchmarking“ – der Vergleich mit anderen – ist hier eine hilfreiche Ergänzung.

Ziel: Effizienzsteigerung

7. Um aus den Informationen des jeweiligen Controlling-Bereichs Konsequenzen zu ziehen und das Unternehmen ständig weiter zu entwickeln, muss das Controlling auch die systematische Erfassung und Verfolgung (Termine, Verantwortliche, Ergebnisse, usw.) aller vereinbarten Maßnahmen umfassen.

Ziel: Zukunftssicherung

8. Der klassische Bereich des Finanz- und Rechnungswesens darf natürlich auch nicht fehlen. Denn ohne eine gesicherte Liquidität, eine gesunde Kapitalbasis kann ein Unternehmen nicht existieren. Das Finanzcontrolling umfasst deshalb die Bereiche Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Finanzierung, Liquiditätsplanung und -steuerung.

Ziel: Liquidität und Ergebnis/Gewinn

Grundsätze beim Controlling:

1. Nur was gemessen wird, wird auch getan!
2. Lieber alle Controlling-Bereiche mit Kerninformationen versehen als Zahlenfriedhöfe anlegen.
3. Je aktueller die Zahlen, desto besser die Steuerungsmöglichkeiten.

Nähere Informationen über die oben genannten Controllingbereiche erhalten Sie in den folgenden Kapiteln:

- Erfolgssituation:
Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“
- Marktakzeptanz:
Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“
- Konkurrenzsituation:
Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“
- Finanzkraft:
Kapitel „Was bleibt vom Tag übrig? Schwachstelle Betriebsleistung“
- Flexibilität:
Kapitel „Was bleibt vom Tag übrig? Schwachstelle Betriebsleistung“
- Kosten:
Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“

Schwarze oder rote Zahlen?

② Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen

Die Ermittlung der Gewinnerwartung und des Finanzbedarfs ist keineswegs beschränkt auf die unmittelbare Gründungsphase. Auch junge Unternehmen müssen ihren Gewinn in regelmäßigen Abständen für einen jeweils bevorstehenden Zeitraum (ein Jahr) schätzen. Nur so können Sie, wenn Sie feststellen, dass der Betrieb in die „roten Zahlen“ abrutscht, rechtzeitig gegensteuern.

Wie kann der voraussichtliche Gewinn errechnet werden?

Die Differenz aus Ertrag minus Aufwand ist das Ergebnis vor Steuern. Ein positives Ergebnis nennt man Gewinn, ein negatives Ergebnis Verlust. Es klingt selbstverständlich, ist es in der Praxis aber nicht: Ein Unternehmen sollte nur dann weitergeführt werden, wenn man sicher ist, dass es ausreichend Gewinn abwirft.

Markt und Absatz

Die entscheidende Frage ist: Können genügend Produkte oder Dienstleistungen abgesetzt werden, um einen angemessenen Gewinn zu erzielen? Die Antwort darauf liefert der Markt. Deshalb sollten junge Unternehmen in punkto Markterkundung immer auf dem aktuellen Stand sein (*Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“*).

Anstatt eine aufwendige Marktstudie erstellen zu lassen, die in der Regel viel Geld kostet, sollte ein Unternehmen – mit Blick auf einen langfristigen Erfolg – Markterkundung immer auch selbst betreiben. Dabei sollte es in jedem Fall einen Berater hinzuziehen, der bei der Abschätzung der Absatzmöglichkeiten behilflich sein kann. Wichtig: Der Berater kann aber nicht als Auftragsbeschaffer oder Akquisiteur dienen.

Gewinnerwartung

Eine Schätzung des zu erwartenden Gewinns sollte ebenfalls regelmäßig durchgeführt werden (*„Checkliste: Ergebnisplan“*). Bei dieser Planungsübersicht werden Leistungen und Kosten gegenübergestellt. Im Ergebnisplan können die erwarteten Umsätze und Kosten eingesetzt werden. In die Leistung eines Unternehmens geht außer dem Umsatz auch die Bestandsveränderung ein (das sind fertige und unfertige Erzeugnisse, die im Abrechnungsmonat gefertigt, aber noch nicht ausgeliefert oder verkauft worden sind).

Checkliste: Ergebnisplan

Leistungen/Kosten	Jan.	Feb.	März	...	Gesamt
Umsatz ¹⁾					
+/- Bestandsveränderung ²⁾ fertiger u. unfertiger Erzeugnisse					
= BETRIEBSLEISTUNG					
- VARIABLE KOSTEN					
Materialeinsatz					
Fremdleistung					
Verpackung, Transport					
Vertrieb, Provision					
externe Dienstleistungen (z. B. Werbung)					
= DECKUNGSBEITRAG					
- FIXE KOSTEN					
Personalkosten					
Raum- und Raumnebenkosten					
Energiekosten (Heizung, Wasser, Strom, usw.)					
Post-, Bank-, Telefon- u. Internetspesen					
Fahrzeugkosten					
Reisekosten					
Instandhaltung, Reparatur, Wartung					
Versicherungen					
Bürobedarf					
Garantieleistung					
Sonstige Kosten (z. B. Steuerberater, Weiterbildung)					
Fremdkapitalzinsen					
Abschreibungen ³⁾					
= BETRIEBSERGEBNIS					
- Steuern					
Außerordentliche Erträge/Aufwände					
= GEWINN/VERLUST					

Erläuterungen zur Checkliste Ergebnisplan:

¹⁾Netto €-Beträge der ausgestellten Rechnungen für verkaufte Produkte und erbrachte Dienstleistungen auch ohne MwSt., unabhängig vom Geldeingang.

²⁾Fertige und halbfertige Erzeugnisse, die im Abrechnungsmonat gefertigt, aber noch nicht verkauft wurden. Sie zählen zur Gesamtleistung. Oder fertige und halbfertige Erzeugnisse, die vor dem Abrechnungsmonat gefertigt wurden, jedoch erst im Abrechnungsmonat verkauft werden. Sie mindern die Gesamtleistung.

³⁾Abschreibungen sind Wertminderungen von betrieblichen Einrichtungen (Möbel, Maschinen, Fahrzeuge, usw.). Abschreibungen sind Kosten. Sie mindern den Gewinn, nicht aber die Liquidität.

Gewinn und Verlust

In den Fällen, in denen es schwierig ist, die Umsätze abzuschätzen, sollte man sich zunächst mit den Aufwendungen beschäftigen. Wichtige Informationen erhalten Sie dafür aus der Kostenrechnung (Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“). Bei den Fixkosten vor allem über Personalkosten, Fremdkapitalzinsen und Abschreibungen, bei variablen Kosten über Materialverbrauch bzw. Wareneinsatz. Diese Kostenarten sind möglichst genau zu erfassen, da sie im Allgemeinen den weitaus größten Teil der Gesamtkosten ausmachen. Auf diesem Wege können Sie sich ein Bild davon machen, ob Sie einen Umsatz erzielen werden, der größer als die Summe der ermittelten Kosten ist.

Liquiditätsplanung

Viele junge Unternehmen schätzen den Kapitalbedarf in der Gründungsphase zu niedrig ein (Broschüre: „Unternehmensgründung – Wie mache ich mich selbstständig“).

Wichtig: Vor allem in den ersten kritischen Jahren sollte das Unternehmen immer liquide sein. Unter dem Begriff Liquidität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, Lieferanten auszahlen und fällige Verbindlichkeiten fristgerecht begleichen zu können. Seine Liquidität sichert ein Unternehmen aus eigener Kraft und fremdem Kapital (Krediten). Es ist sinnvoll, in die Liquiditätsplanung mindestens zwei Folgejahre mit einzubeziehen, wenn Sie Ihren Kapitalbedarf berechnen (Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“).

Bei der Liquiditätsplanung werden zukünftige Einnahmen und Ausgaben einander gegenübergestellt. Grundlage bildet der Umsatz-, Kosten- und Ergebnisplan für die Gewinnermittlung. Auch für die Liquiditätsplanung gibt es ein bewährtes Planungsinstrument (Liquiditätsplan).



Tipp:

Tragen Sie Geldeingänge erst für den voraussichtlichen Zahlungstermin ein! Es kann – je nach Gepflogenheit der Branche und Zahlungsmoral der Kunden – mehrere Monate dauern, bis gestellte Rechnungen bezahlt werden. Sorgen Sie für eine ausreichende Liquiditätsreserve (z. B. Bankguthaben, Kreditlinien), die solche „Durststrecken“ überstehen kann. Mangelhafte Liquidität führt sonst schnell zur Zahlungsunfähigkeit (Kapitel „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Forderungsmanagement“; Kapitel „Zurück zum Erfolg: Krisenmanagement“).

Checkliste: Liquiditätsplan

Ermittlung des Kapitalbedarfs	Jan.	Feb.	März	...	Gesamt
GEPLANTER UMSATZ					
tatsächliche Geldeinnahmen aus geplantem Umsatz*					
+ sonstige Geldeinnahmen					
= GELDEINNAHMEN GESAMT					
- GELDAUSGABEN GESAMT					
fixe Kosten (ohne Abschreibungen!) aus Checkliste Ergebnisplan					
variable Kosten (ohne Material- verbrauch!) aus Checkliste Ergebnisplan					
Materialeinkauf/Wareneinkauf					
Investitionen					
Tilgung					
sonstige Geldausgaben					
= ÜBERSCHUSS bzw. FEHLBETRAG					
Summe der monatlichen Überschüsse und Fehlbeträge**					
Ergibt die Summe einen Fehlbetrag, entspricht dies dem KAPITALBEDARF					
- Eigenkapital					
= KREDITBEDARF					
Summe der monatlichen Überschüsse und Fehlbeträge					
+ Eigenkapital					
= BANKVERBINDLICHKEITEN bzw. -GUTHABEN					
+ Fremdkapital					
= VERFÜGBARER GELDBETRAG					
+ Schuldner (noch nicht bezahlte Außenstände)					
- Gläubiger (noch nicht bezahlte Lieferantenrechnungen)					

* Geldeingänge ohne MwSt.

** Die folgenden Spalten errechnen sich aus der jeweiligen Addition der Monate Jan., Feb., März usw.

Schneller, höher, weiter:

③ **Marktforschung als Planungsgrundlage**

Die sorgfältige Unternehmensplanung zählt zu den „Hausaufgaben“ eines Unternehmers sowohl in der Gründungs- als auch in der Festigungsphase (*Kapitel „Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement“*).

Diese Planung wird aber nicht immer so sorgfältig wie nötig betrieben. Mehrere Untersuchungen in unterschiedlichen Ländern zeigen, dass Planungsmängel sogar zu den häufigsten Pleite-Ursachen gehören. Planungsmängel können sich aus verschiedenen Gründen einstellen; beispielsweise wissen zahlreiche junge Unternehmer nicht, welche Informationen für die Erstellung ihres Geschäftsplans jetzt und in Zukunft relevant sind. Gerade Randbereiche werden gerne vergessen und bleiben unberücksichtigt – können aber langfristig erheblichen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung ausüben.

Erfolgsfaktor Marktkenntnis

Vielfach wird heute von einer „markt- und kundenorientierten“ Betriebsführung gesprochen. Nur wenn Sie Ihr Unternehmen konsequent auf den Markt ausrichten, kann es dauerhaft erfolgreich arbeiten. Voraussetzung dieser Außenorientierung des Betriebs ist die genaue Kenntnis des Marktes. Kurz gesagt: Nur wer seinen Markt kennt, kann marktorientiert führen!

Es ist jedoch immer wieder überraschend, dass viele Marktneulinge nur vage Vorstellungen von Kundschaft, Absatzmöglichkeiten oder Konkurrenzstrukturen auf „ihren“ Märkten haben. Voraussetzung für eine realistische Geschäftsplanung ist daher die Beschaffung aller relevanten Marktinformationen. Aus der Gegenüberstellung der Marktgegebenheiten einerseits und den betrieblichen Stärken und Schwächen andererseits zeigen sich die Chancen und Risiken, die ein Markt für einen Unternehmer bietet. Das heißt: externe Marktforschung und interne Betriebsanalyse sind Ausgangspunkt jeder sorgfältigen Geschäftsplanung.

Aber was sind nun die „relevanten“ Informationen, die Sie für Ihre Geschäftsplanung brauchen und mit welchen Methoden können sie erhoben werden?

Generelle Brancheninformationen

Informationsbedarf besteht über alle Trends, die die Geschicke der Branche beeinflussen (werden). Diese Basisinformationen können quantitativer und qualitativer Natur sein. Quantitative Informationen sind allgemeines Zahlenmaterial über die Entwicklung von Marktdaten (Absatzvolumen, Preisniveau, Exportrate, usw.); qualitative Informationen können zum Beispiel aus der technologischen Entwicklung kommen. Hier sind etwa folgende Fragen von Interesse: Welche neuen Technologien gewinnen an Bedeutung? Welche Reglements bezüglich des

technischen Fortschritts werden von staatlicher Seite angestrebt (Normierungen, Gesetze, Wirtschaftsförderung/Subventionen, usw.)? Welche Akzeptanz besitzen Technologien in der Bevölkerung?

Neben der Erfassung dieser Brancheninformationen sollten Sie auch Nachbarbranchen beobachten: Entwicklungsströmungen im weiten Unternehmensumfeld können auch die langfristige Branchenentwicklung beeinflussen.

Wie ermitteln Sie nun die relevanten Brancheninformationen?

Checkliste: Brancheninformation	
Folgende Informationen über die Branche sollten Sie ermitteln:	
Wie entwickeln sich die Preise?	<input type="text"/>
Welche Vertriebswege sind branchenbestimmend?	<input type="text"/>
Welche stehen generell zur Verfügung?	<input type="text"/>
Wie verändert sich der Markt insgesamt? Wächst er sehr rasch, stagniert er oder schrumpft er gar?	<input type="text"/>
Verändern sich Einstellungen und Verhaltensweisen der Käufer gegenüber den Produkten und Leistungen?	<input type="text"/>
Gibt es einen zunehmenden Importdruck aus Billiglohnländern, beispielsweise bei lohnintensiven Produkten?	<input type="text"/>
Wie haben sich Zulassungen, Anforderungen an Technik, Sicherheit, Umweltschutzaufgaben verändert?	<input type="text"/>
Gewinnen Substitutionsprodukte (Produkte, die bisherige Produkte ersetzen) an Bedeutung?	<input type="text"/>

Nicht das Rad neu erfinden: Sekundärforschung

Marktdaten können Sie entweder selbst erheben (lassen) (= Primärforschung), oder Sie greifen auf bereits vorliegende Informationen zurück. Marktforschung kann zeit- und kostenintensiv sein, deshalb sollte zunächst mit Blick auf den zumeist knappen finanziellen Rahmen eines Jungunternehmens insbesondere recherchiert werden, inwieweit die gewünschten Marktdaten bereits vorliegen. Es gibt eine Vielzahl von Organisationen, die regelmäßig Marktforschung betreiben und die Ergebnisse veröffentlichen. Diese allgemein zugänglichen Quellen liefern wichtige generelle Marktinformationen. Greift man auf diese Daten zurück und wertet sie für die eigene Fragestellung aus, so bezeichnet man dies als „Sekundärforschung“.

Es stehen vielfältige Informationsquellen zur Verfügung:

- **Tageszeitungen,**
insbesondere die überregionalen, die über die Entwicklung der einzelnen Branchen berichten.
- **Wirtschaftsmagazine,**
die wöchentlich oder monatlich fundierte Branchenberichte und Hintergrundinformationen zum Beispiel über technologische Entwicklungen, Firmenzusammenschlüsse, usw. enthalten.



- **Veröffentlichungen der Landesorganisationen,**
wie die Handelskammer mit den Bereichen WIFO – Wirtschaftsforschungsinstitut, Außenwirtschaft und Europainformation sowie Berufskammern und Fachverbände der einzelnen Wirtschaftszweige. Besonders als Berufsangehöriger bzw. Mitglied können Sie sich direkt an die jeweilige Stelle wenden. Dort erhalten Sie neben allgemeinen Brancheninformationen auch Daten über Ihren regionalen Markt.
- **Banken,**
die ebenfalls Brancheninformationen parat halten. Seien Sie darauf gefasst, dass Ihre Hausbank die Eckdaten Ihres Unternehmens mit Branchenkennziffern vergleicht und Sie gezielt auf negative Abweichungen anspricht!
- **Universitäten,**
die im Rahmen von Studenten-Projekten primäre Marktforschung anbieten und durch ihre umfangreichen Bibliotheken und Zeitungsarchive Informationen für Sekundärforschung zur Verfügung stellen.
- **Messen,**
auf denen Sie insbesondere allgemeine Trends wie das Aufkommen neuer Technologien oder Dienstleistungen beobachten können. Nicht nur die Konkurrenz präsentiert sich auf Messen, sondern auch die Landesorganisationen.
- **Internet,**
als wichtiges Informationsmedium, das im Sinne der Sekundärforschung genutzt wird.

Direkte Marktinformationen

Neben den generellen Brancheninformationen mit eher allgemeinem Charakter sollten Sie Ihr direktes Marktumfeld genau kennen: Dazu gehört neben der Beobachtung der Marktentwicklung die Kenntnis der Marktpartner, das heißt der Wettbewerber und der (potentiellen) Kunden. Erst dann können Sie Ihre Maßnahmenswerpunkte gezielt ausrichten und über die eigene Verkaufsentwicklung des nächsten Jahres eine klare Vorstellung entwickeln. Daten über Ihre Zielgruppe und Wettbewerber müssen Sie in der Regel selbst durch aktive Beobachtung oder Befragungen erheben (Primärforschung).

Checkliste: Zielgruppen

Wer ist Ihre Zielgruppe?	
Welche demographischen Daten beschreiben die Zielgruppe? (Privatpersonen: Daten wie Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommen, usw.; bei Firmen: Daten zur Unternehmensgröße, Mitarbeiterzahl, Branchenzugehörigkeit, usw.)	
Welche psychographischen Merkmale wie Einstellungen und Verhaltensweisen beschreiben Ihre Zielgruppe? (Zum Beispiel konstantes, treues oder sprunghaftes Einkaufsverhalten, Risikobereitschaft, usw.)	
Wie wird die Zielgruppe bearbeitet?	
Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppe?	
Welche Produkte/Leistungen werden für die Zielgruppe bereits angeboten?	
Wie kauft die Zielgruppe und bei wem?	
Wann und warum kauft sie?	
Welche ihrer Bedürfnisse befriedigen Sie tatsächlich?	
Wohin wird sich die Zielgruppe entwickeln?	

Zusammengefasst: Wie gut kennen Sie die möglichen Käufer Ihrer Zielgruppe oder Ihres Verkaufsgebietes und deren Umfeld? Dabei geht es nicht nur um Ihre (potentiellen) Kunden, sondern auch um Meinungsbildner (wie z. B. Architekten im Bausektor). Neben den aktuellen und potentiellen Kunden beeinflussen auch die Wettbewerber die Unternehmensausrichtung.

Allein gegen alle: Konkurrenzanalyse

Als Unternehmer dürfen Sie nicht nur über Ihre eigene Firma nachdenken. Sie müssen außerdem genau wissen, mit welchen Konkurrenten Sie es zu tun haben. Gerade einem Marktneuling wird man das Feld nicht kampflos überlassen, selbst wenn dieser mit einem überlegenen Produkt kommt. Darum: Je mehr Sie über die Konkurrenten wissen, desto leichter wird es Ihnen fallen, die eigenen Kräfte richtig einzuteilen und zu bündeln. Das ist besonders wichtig, wenn die Wettbewerberzahl steigt und dies zu Überbesetzung und Überkapazitäten führt. Folgen: Verdrängungswettbewerb und Preiskämpfe, bei denen Sie Ihre Mitbewerber genau im Blick haben müssen.

Nachdem Sie einige Zeit auf dem Markt sind, sollten möglichst alle relevanten Daten der wichtigsten konkurrierenden Anbieter ermittelt sein:

- Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl
- Umsatzanteil im relevanten Produktbereich
- Marktanteil
- Absatzschwerpunkte
- Preisstrategie
- Vertriebskonzept
- Kommunikation/Werbung

Die beste Informationsquelle ist dabei Ihr Vertrieb: Der Außendienst ist Auge und Ohr des Unternehmens! Er sollte systematisch und kontinuierlich alle wichtigen Informationen „an der Front“ sammeln und analysieren. Wenn Sie in neue Märkte vorstoßen wollen, empfiehlt es sich in Einzelfällen, eine fundierte Wettbewerbsanalyse, z. B. bei einer Unternehmensberatung, in Auftrag zu geben. Auf jeden Fall aber sollten Sie einen umfassenden Ordner mit Produktprospekten, Leistungsbeschreibungen und Preisen Ihrer Konkurrenten anlegen.

Auf Basis dieser Wettbewerbsunterlagen sollten Sie für die drei bis fünf stärksten Wettbewerber ein „Wettbewerberprofil“ erstellen. Damit können Sie Ihr eigenes Unternehmen mit Ihrem Konkurrenten vergleichen und die Stärken der Wettbewerber ermitteln. Diese sagen Ihnen, worauf Sie Ihre Anstrengungen konzentrieren sollten.

Es ist besonders wichtig, Wettbewerbsvorsprünge der direkten Konkurrenten zu erkennen und kaufentscheidende Vorteile abzubauen. Wenn Sie deren Stärken und Schwächen kennen, sollten Sie versuchen, sich bei Ihren Kunden durch zusätzlichen Nutzen bemerkbar zu machen: durch besseren Service, ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis, usw.

Eigene Stärken und Schwächen finden: Marktentwicklung und Unternehmensentwicklung

Mit den bereits genannten Marktforschungen haben Sie nun eine umfassende Beschreibung Ihres Betriebsumfelds vorliegen. Jetzt wissen Sie, wie die generellen Trends in Ihrer Branche verlaufen, wie Zielgruppe und Wettbewerber strukturiert sind. Kurz gesagt: Sie kennen den Markt gut genug, um marktorientiert zu führen. Dieser „Außenbetrachtung“ sollten Sie nun eine Analyse der Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens gegenüberstellen.

Prüfen Sie die Absatzentwicklung Ihres Unternehmens!

Messen Sie den Absatz an Planvorgaben, die im Unternehmenskonzept niedergelegt sind:

- Wie verläuft der eigene Absatz im Vergleich zur Marktentwicklung?
- Reicht das Umsatzvolumen zur Kostendeckung aus? Nach einer Anlaufzeit von drei bis vier Monaten sollte der Monatsumsatz über den monatlichen Kosten liegen.
- Ist dies nicht der Fall (entgegen Ihrer Planung), dann werden Sie kurzfristig enorme Liquiditätsprobleme bekommen. Analysieren Sie Ihre Auftrags- und Umsatzsituation, ebenso Ihre Kosten (*Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“; Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“!*)

Analysieren Sie den eigenen Kundenstamm:

- Wie gliedert sich Ihre Kundschaft auf?
- Welche Umsatzbedeutung haben Ihre ersten drei, fünf, zehn Kunden? Stufen Sie sie nach A-, B- und C-Kunden ein!
- Welche durchschnittlichen Bezugsmengen werden von den mittelgroßen Kunden abgenommen?

- Welchen Anteil an Ihrem Umsatz haben welche Kunden?
- Wie ist die Geschäftsentwicklung Ihrer Kunden?
- Sind bei Ihrer Kundschaft Erweiterungen oder neue Geschäftszweige geplant?
- Wie ist das Wachstumspotential Ihrer mittelgroßen Kunden?
- Sind die Kontakte zu einzelnen Kunden fair und partnerschaftlich?
- Wissen Sie, wie viel Umsatz Ihr Unternehmen im Durchschnitt pro Kunde erzielt?

Steigt der durchschnittliche Umsatz pro Kunde im Laufe der Zeit an, heißt das, dass Sie pro Kunde mehr umsetzen. Sie stehen nicht unter Druck, neue Kunden zu werben. Wenn Sie feststellen, dass Sie Ihren Umsatz mit Ihren aktuellen Kunden in absehbarer Zeit nicht wesentlich steigern können, sollten Sie zusätzlich neue Kundengruppen angehen.

Umsatzberichterstattung

Prüfen Sie monatlich, ob sich die Umsatzentwicklung im gewünschten Rahmen bewegt. Wie dies vereinfacht für ein Unternehmen mit drei Artikelgruppen bzw. Dienstleistungssektoren durchgeführt werden könnte, zeigt das folgende Beispiel:

Artikelgruppe/ Dienstleistungs- sektor	Geplanter Jahresumsatz (1.000 €)	Rang nach Umsatz	Geplanter Umsatz I. Quartal	Ist-Umsatz I. Quartal	Abweichung absolut I. Quartal	Abweichung in %	Jahresplan gefährdet
A	3.380	2	845	820	-25	-3	noch nicht
B	2.790	3	697	720	+23	+3	nein
C	8.604	1	2.151	2.010	-141	-7	ja, erheblich
Insgesamt	14.774		3.693	3.550	-143	-4	noch nicht

Mit -4% ist die prozentuale Gesamtabweichung nach dem 1. Quartal insgesamt noch nicht besorgniserregend. Bedenklich ist aber, dass die Abweichung fast ausschließlich durch die Hauptartikelgruppe C herbeigeführt wird. Wenn aber der Umsatz der Hauptartikelgruppe „wegbricht“, so sollte das schon Anlass genauerer Analysen sein. Es sollte noch nach weiteren Kriterien wie Verkaufsregionen, Kundengruppen, Außendienstmitarbeitern u. ä. differenziert werden, um so die Ursachenanalyse zu erleichtern.

Selbstkritische Fragen:

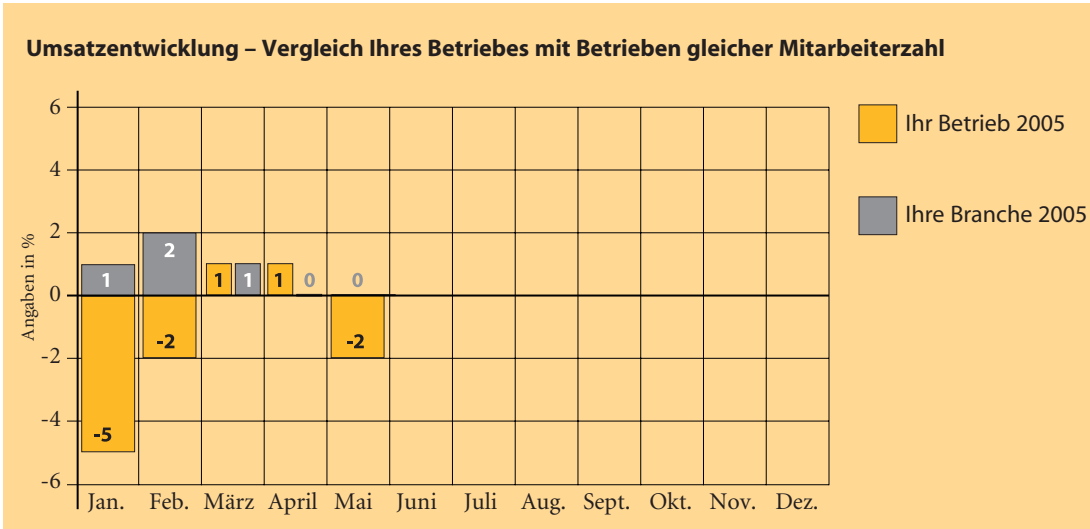
- Sind Sie sicher, dass Ihre Kunden mit Ihren Leistungen zufrieden sind?
- Haben Sie Defizite in der Produktqualität, Liefertreue, Kundenservice, usw.?
- Bei einer kundenorientierten Geschäftspolitik steht die Kundenzufriedenheit an oberster Stelle. Bei Ihnen auch?

Bei der Kostenanalyse sollten Sie bei den größten Posten beginnen:

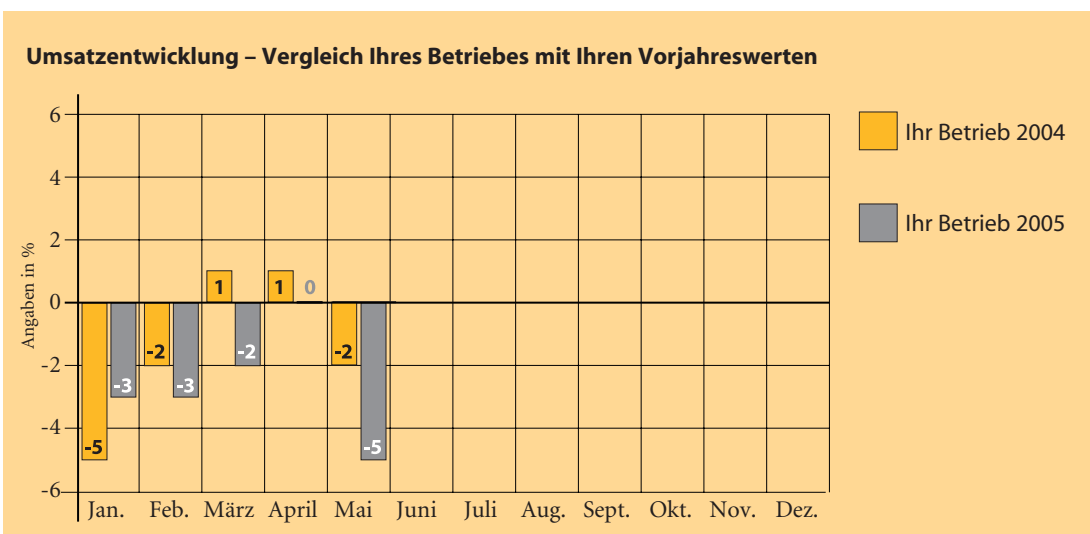
- Stimmt der Waren- bzw. Materialeinsatz?
- Haben Sie in Bezug zum Umsatz in diesem Bereich zu viele Mitarbeiter eingesetzt?

Handeln Sie, bevor Ihr Liquiditätsspielraum aufgezehrt ist oder Ihre Hausbank restriktive Maßnahmen ergreift!

Besonders hilfreich sind auch Betriebsvergleiche. Damit können Sie Ihre eigene wirtschaftliche Situation mit der anderer Betriebe aus Ihrer Branche vergleichen. Beispiele:



Quelle: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln



Quelle: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln

Hinweis: Die vorstehenden Grafiken zeigen auf, wie ein Betriebsvergleich im Einzelhandel durchgeführt wird und aussehen kann (Quelle: Institut für Handelsforschung). Wenn Sie einen solchen Vergleich für Ihr Unternehmen vornehmen, wird deutlich, wie sich bestimmte Bereiche Ihres Betriebes im Vergleich zu Ihrer Branche entwickelt haben (z. B. Umsatzentwicklung gegenüber Vorjahr in %, usw.).

Was bleibt vom Tag übrig?

④ Schwachstelle Betriebsleistung

Eine häufige Schwachstelle junger Unternehmen ist die Betriebsleistung. Das bedeutet: Vom Umsatz bleibt – nach Abzug aller Kosten – nicht genug übrig! Der Grund ist: Aufträge bzw. Produkte sind nicht richtig kalkuliert oder werden nicht kostendeckend erledigt bzw. hergestellt (Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“).

Häufig mangelt es an ausreichenden Kalkulationskenntnissen. Dazu kommt oftmals eine diffuse Organisationsstruktur. Problemfelder sind dabei:

- **Rangordnung**
Die hierarchische Ordnung im Unternehmen ist nicht eindeutig.
Wer hat wem etwas zu sagen?
Folgen: Desorganisation und Reibungsverluste.
- **Führungsspanne des Inhabers**
Wenn das junge Unternehmen schnell gewachsen ist, nehmen die Aufgaben des Inhabers überhand. Er erstickt im Alltagsgeschäft und es entsteht ein Führungsengpass.
- **Ablauforganisation**
Junge Unternehmen weisen vor allem in der Ablauforganisation Schwachstellen auf: Arbeitsabläufe sind nicht transparent. Folge: lange Durchlaufzeiten, Doppelarbeiten, Liege- und Wartezeiten. In jungen Betrieben herrschen nicht selten „chaotische Zustände“.
- **Hohe Arbeitsbelastung**
Sehr häufig klagen die Mitarbeiter von Jungunternehmen über hohe Arbeitsbelastung, nicht zuletzt auch deswegen, weil das Know-how eines routinierten Geschäftsbetriebes fehlt. Oftmals nehmen Kundenreklamationen gleichzeitig zu. Die Mitarbeiter werden unzufrieden, die Fehlerquote erhöht sich. Das anfangs gute Betriebsklima wird zusehends schlechter, die Betriebsleistung lässt nach, die Unzufriedenheit beim Kunden steigt.
- **Kosten- und ergebnisorientierte Führung**
Auffallend ist, dass vor allem technisch ausgerichtete Jungunternehmer erhebliche Schwierigkeiten haben, ihren Betrieb kosten- und ergebnisorientiert zu führen. Ein noch so einfach gestaltetes Controlling-System, das dem Inhaber und seinem Führungsteam wichtige Zahlen als Entscheidungshilfe zur Verfügung stellen soll, ist in jungen Unternehmen nur selten anzutreffen. Die Führung mit Zahlen abzustützen wird oft vernachlässigt. Die hieraus entstehenden Fehler werden häufig in Kauf genommen (Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“).

So können Sie feststellen, wie hoch Ihr Gewinnanteil am Umsatz ist:

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100 = \text{Umsatzrentabilität}$$

Nimmt Ihre Umsatzrentabilität im Laufe der Zeit ab, deutet dies darauf hin, dass Ihr Gewinn im Verhältnis zum Umsatz abnimmt.

Eine gute Möglichkeit, Ihr Unternehmen effektiver zu gestalten, ist die Einführung so genannter Profit-Center:

Profit-Center sind klar abgrenzbare Geschäftsfelder innerhalb eines Unternehmens, für deren Gewinne und Verluste der Leiter verantwortlich ist. Profit-Center sind also Abteilungen eines Unternehmens mit einer klaren Verantwortlichkeit des zuständigen Leiters. Die Einführung einer Profit-Center-Organisation in Ihrem Betrieb als Führungskonzept hat eine Reihe von Vorteilen:

- **Delegation von Verantwortung und Kompetenz** an Ihre Abteilungsleiter (und damit Entlastung der Unternehmensleitung)
- **Förderung der unternehmerischen Einstellung** Ihrer Mitarbeiter (Mitunternehmer)
- **Steigerung der Motivation und Identifikation** mit der eigenen Aufgabe
- **Mehr Transparenz** hinsichtlich Leistung und Ergebnis und damit eine bessere Steuerung Ihres Geschäftes
- **Fehler- und Prüfkosten**
Nicht selten entstehen zu hohe Belastungen infolge zunehmender Fehler- und Prüfkosten. Dazu kommt: Eine zu große Produktpalette treibt die Gemeinkosten in die Höhe (*Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“*).
- **Abrechnung der erbrachten Leistung**
Jungunternehmer – vor allem Handwerker – leiden oftmals unter einer besonders empfindlichen Verlustquelle, da sie die einfachen kaufmännischen Grundregeln vernachlässigen. Sie rechnen nämlich ihre erbrachten Leistungen verspätet oder nicht vollständig ab.

Stimmt das Unternehmenskonzept noch?

⑤ Soll-Ist-Vergleich

Als Sie Ihr Unternehmen – vor der Gründung – planten, haben Sie ein Unternehmenskonzept erstellt. In diesem Konzept hatten Sie Ihr Geschäftsvorhaben schriftlich fixiert (z. B. als Vorlage für die Finanzierung/Inanspruchnahme von Fördermitteln) und Maßnahmen geplant.

Nachdem Sie nun einige Zeit am Aufbau Ihres Unternehmens gearbeitet haben, ist es für Sie wichtig, Ihr damals erstelltes Unternehmenskonzept zu überprüfen: Inwieweit ist dieses Konzept von Ihnen umgesetzt worden? Sind Korrekturen erforderlich?

Das Unternehmenskonzept sollte in Form eines Businessplans bereits vor der Gründung ausgearbeitet werden. Es ist wichtig, dass der Businessplan im Laufe der unternehmerischen Tätigkeit regelmäßig erneuert und angepasst wird. Auf diese Weise können Sie die Annahmen auf denen Ihr Geschäftskonzept beruht laufend auf deren Gültigkeit überprüfen. Junge Unternehmen neigen oft dazu neue Geschäftsfelder zu aktivieren um eine kurzfristige Möglichkeit zur Umsatzsteigerung zu nutzen. Dabei kommt es oft zu einem falschen Einsatz der knappen Ressourcen (Personal und Kapital) bzw. zu einer Vernachlässigung des Stammgeschäfts. Die regelmäßige Beschäftigung mit Ihrem Businessplan hilft Ihnen dabei Ihre Kräfte einzuschätzen und auf die wirklich wichtigen Geschäftsfelder zu konzentrieren.

Checkliste: Soll-Ist-Vergleich

Erstellen Sie einen Soll-Ist-Vergleich Ihres Unternehmenskonzeptes:

	Ja	Nein
Produkt/Leistung		
Stimmt Ihr Produkt/Ihre Leistung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing		
Erreichen Sie Ihre Zielmärkte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb		
Stimmt Ihre Marktposition?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
War Ihre Markteinschätzung richtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben sich inzwischen gravierende Veränderungen in der Nachfrage oder beim Wettbewerb ergeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt der Umsatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensorganisation		
Ist die Organisation Ihres Unternehmens noch die richtige?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technik/Technologie		
Sind technische Ausstattung und Produktivität angemessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es neue technische Entwicklungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal		
Sind Ihre Mitarbeiter qualifiziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensführung		
Ist Ihre Unternehmensführung richtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten		
Werden die Herstellkosten erwirtschaftet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzen		
Stimmt die finanzielle Situation Ihres Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nutzen Sie hierzu auch die Möglichkeiten, die z. B. im Rahmen von Businessplan Wettbewerben geboten werden. Seit 2001 wird in Südtirol jährlich der vom BIC organisierte Businessplan Wettbewerb „AdventureX“ durchgeführt. Sie haben hier die Möglichkeit mit Experten Ihr Geschäftskonzept zu besprechen und daraus einen soliden Businessplan zu erarbeiten. Darüber hinaus stellt „AdventureX“ einen Leitfaden zur Erstellung eines Businessplans zur Verfügung, der inzwischen europaweit Anerkennung gefunden hat.

Tipp:

In der nachfolgenden Übersicht sind die obigen Faktoren enthalten. Überprüfen Sie nun, wo Sie Ihr Ziel erreicht haben, wo nicht! Seien Sie bei der Bewertung offen und ehrlich mit sich selbst! Bleiben Sie nicht bei der Beschreibung Ihres aktuellen Status stehen, sondern schreiben Sie Ihr Unternehmenskonzept fort!

Legen Sie neue Ziele und Strategien fest. Entwickeln Sie Visionen für die nächsten fünf Jahre. Bedenken Sie dabei: Die Kernaussage für Ihre zukünftige Existenzfähigkeit lautet:

- bestimmte Probleme
- für bestimmte Zielgruppen/Kunden

nachhaltig besser zu lösen, als Ihre Mitbewerber.

	Zielerreichungsgrad								
	teilweise/ überwiegend nicht erreicht			Ziel erreicht			Ziel überschritten		
	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Produkt/Leistung Sortimentsprofil Produkteinführung Produktimage									
Marketing Bekanntheitsgrad des Unternehmens Zielgruppenerreichung Marktkommunikation									
Vertrieb Vertriebsaufbau/-partner Kundengewinnung Umsatzplanerfüllung									
Unternehmensorganisation Aufbau-Organisation Ablauf-Organisation EDV/Organisations-Mittel									
Technik/Technologie Ausstattung Produktivität Betriebsqualität									
Personal Qualifikation Leistung Betriebsklima									
Unternehmensführung Führungsteam Führungsstil Führungsinstrumente									
Finanzen Finanzstruktur öffentliche Förderungen Liquiditätsspielraum									

Damit Sie auf Ihre Kosten kommen:

⑥ Kostenrechnung

Viele neu gegründete Unternehmen geraten in Schwierigkeiten, weil ihre Kosten höher sind als ihre Erträge. Der Grund dafür ist oft, dass die betreffenden Unternehmensleitungen gar nicht wissen, wie hoch ihre Kosten eigentlich sind. Ursache hierfür können wiederum veraltete Buchungstechniken oder auch Probleme mit moderner EDV sein.

Dabei sind die Kosten ein wichtiger Bestandteil, wenn es darum geht, den Erfolg eines Unternehmens zu planen. Nur so können Sie Ihre Angebotspreise richtig kalkulieren und dafür sorgen, dass alle anfallenden Kosten durch die betriebliche Leistung (= Umsatz) gedeckt werden. Nur so erhalten Sie langfristig die Vermögenssubstanz Ihres Betriebes.

Die Grobformel für unternehmerischen Erfolg ist:

$$\text{Umsatz minus Kosten} = \text{Betriebsergebnis (Gewinn)}$$

Entscheidend für den unternehmerischen Erfolg ist eine sorgfältige Kostenrechnung. Die Kostenrechnung sagt Ihnen, wie Ihr Betrieb arbeitet. Sie ist Grundlage für viele unternehmerische Entscheidungen.

Es gibt verschiedene Methoden der Kostenrechnung:

- **Kostenartenrechnung:**
 - Welche Kosten habe ich überhaupt?
 - Mit ihrer Hilfe können Sie (grob) ermitteln, welche Kosten in Ihrem Betrieb entstehen (z. B. Personal, Miete, Material, usw.).
- **Kostenstellenrechnung:**
 - Wo entstehen welche Kosten?
 - Die Kostenstellenrechnung schlüsselt auf, welche Stellen in Ihrem Betrieb welche Kosten verursachen (z. B. die Fertigung, die Verwaltung, usw.).
- **Kostenträgerrechnung:**
 - Was kostet ein Produkt bzw. eine Dienstleistung?

Mit der Kostenträgerrechnung können Sie errechnen, wie hoch die Kosten für Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen sind. Also: Was kostet Sie z. B. eine Pizza oder ein Haarschnitt? Danach lassen sich folgende Fragen beantworten:

 - Wie teuer muss ich meine Produkte bzw. Dienstleistungen auf dem Markt verkaufen, um meine Kosten wieder „hereinzuholen“?
 - Bis zu welchem Preis kann ich meine Produkte auf dem Markt anbieten?
 - Welche Produkte bzw. Dienstleistungen kann mein Betrieb überhaupt rentabel anbieten?
 - Wie gestalte ich also mein Sortiment?

Checkliste: Kosten im Griff?

Je mehr Fragen Sie mit „Ja“ beantworten,
desto größer ist der Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen!

	Ja	Nein
Die Gemeinkosten sind gestiegen (schleichender Fixkostenanstieg)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben mehr Produktvarianten als früher (Problem: Kostenübersicht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahl der Kleinkunden steigt (Problem: Kostenübersicht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zahl der Kleinaufträge steigt (Problem: Kostenübersicht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine konkrete Planung zu Eigenleistung und eingekauften Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immer mehr Organisationseinheiten, die den Gesamttablauf hemmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Geschäftsrisiken häufen sich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Reklamationen häufen sich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Reklamationen sind mit immer höheren Werten verbunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Preiskalkulation ist nicht (mehr) nachvollziehbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Massenprodukte sind zu teuer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderprodukte sind zu billig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teure Anlagen werden nur kurze Zeit genutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie investieren Geld ohne Wirtschaftlichkeitsrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Die 150 besten Checklisten zur sinnvollen Kostensenkung, Hrsg.: Claudia Ossola-Haring, © 1998,
verlag moderne industrie AG & Co KG, Landsberg am Lech.

Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung erfasst und bestimmt die Kosten, die in einer bestimmten Periode anfallen (= betrieblicher Werteverzehr). Für diese Perioden kann damit kontrolliert werden:

- Wie sind die Kosten veranschlagt? Wie sind sie tatsächlich?
- Wie hoch waren die Kosten um diese Zeit im vorigen Monat/Jahr?
- Wie stehen vergleichbare Betriebe da? Als Grundlage können hier etwaige Verbandskenzahlen dienen und Veröffentlichungen der statistischen Ämter wie z. B. WIFO – Wirtschaftsforschungsinstitut der Handelskammer Bozen.

Eine einfache Kostenartenrechnung kann schon mit folgender Gliederung durchgeführt werden:

- Materialkosten
- Personalkosten
- Raumkosten
- Werbekosten
- Verwaltungskosten

Dabei müssen viele verschiedene Kosten unter den genannten Rubriken zusammengefasst werden. Beispielsweise sollen in den Raumkosten alle einzelnen Kosten enthalten sein, die für die Nutzung der Räumlichkeiten anfallen (z. B. Miete, Reinigung, Mietnebenkosten, Energie, Instandhaltung).

Nur wenn Sie die Kosten richtig erfassen und zuordnen, können diese dann auch verglichen werden: z. B. das Soll/Ist-Verhältnis, die Kosten vom Vormonat/Vorjahr, die eigenen Kosten mit vergleichbaren Betrieben, usw.

Zur vollständigen Erfassung der Kosten gehören auch diejenigen, die sich nicht direkt aus der laufenden Buchhaltung ableiten lassen, beispielsweise die so genannten kalkulatorischen Kostenarten (Unternehmerlohn, Zinsen).

Für die Ermittlung des steuerlichen Gewinns dürfen aber kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Zinsen nicht berücksichtigt werden.

Beispiel: Planung nach der Kostenartenrechnung
(Angaben in 1.000 €)

Umsatz	2.970
Materialkosten	-1.500
<hr/>	
Rohhertrag	1.470
Personalkosten	600
Raumkosten	120
Werbekosten	150
Sonstige Kosten	180
Fremdfinanzierungskosten	20
Abschreibungen	30
Kalkulatorische Zinsen	10
Kalkulatorischer Unternehmerlohn	90
<hr/>	
Betriebsergebnis	270

Checkliste: Welche Kosten haben wir eigentlich?

Kostenartenrechnung

Mit Hilfe dieser Aufstellung der Kostenarten lässt sich z. B. ermitteln, ob die Umsätze ausreichen, um die Kosten zu decken, ob Kosten gesenkt oder ob die Umsätze gesteigert werden müssen, usw.

	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	
	€	% des Umsatzes	€	% des Umsatzes	€	% des Umsatzes
Umsatz		100		100		100
- Waren-/Materialeinsatz						
= Rohertrag I						
- Personalkosten						
= Rohertrag II						
- Abschreibungen						
- Zinsen						
- sonstige Kosten						
Raumkosten/Miete						
Energiekosten						
Reparatur/Instandhaltung						
Gebühren, Beiträge, Versicherung						
Gewerbesteuer, sonstige Steuern						
Fahrzeugkosten						
Kosten aus Leasingverträgen						
Werbe- und Reisekosten						
Vertriebskosten						
Porto, Telefon u. a. Verwaltungskosten						
Buchführung, Beratung						
= Gewinn vor Steuern						

Kostenartenvergleich

Um nun festzustellen, wie sich die einzelnen Kostenarten entwickeln, müssen Sie sie nach Art, Höhe und Zeit differenzieren. Außerdem müssen Sie einen Soll-Ist-Vergleich (einschließlich der Vorjahresbetrachtung) durchführen. So können Sie Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und gegensteuern. Stellen Sie zunächst die Gesamtkosten des Vorjahres – aufgeteilt nach den einzelnen Kostenarten – den Soll-Kosten dieses Jahres gegenüber. Ein Viertel davon zeigt Ihnen das Soll-Ziel für ein Quartal. Stellen Sie nun fest, ob Sie Ihre Zielvorgabe für den jeweiligen Monat und das Quartal erreicht haben:

Beispiel für einen Kostenartenvergleich

	Kosten für laufenden Monat März				Kosten insgesamt für 1. Quartal			
	Soll	Ist	Abweichung		Soll-Kosten	Ist-Kosten	Abweichung	
			absolut	%	1. Quartal	1. Quartal	absolut	%
Rohstoffe								
Verpackung								
Fertigungslöhne								
usw.								
Einzelkosten								
Gehälter								
Energie								
Reparatur								
Zinsen								
usw.								
Gemeinkosten								

Im Beispiel können die tatsächlichen und geschätzten Kosten für einen Monat (hier: März) aufgeführt werden. Fließen diese Kosten in die Übersicht für das 1. Quartal mit ein, kann festgestellt werden, ob das Jahresziel noch erreichbar ist.

Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung empfiehlt sich für Unternehmen mit verschiedenen Leistungs- oder Funktionsbereichen. Sie können so ermitteln, welche Kosten in welchen Unternehmensbereichen anfallen. Die jeweiligen Kostenstellen müssen dabei so voneinander getrennt werden, dass Kosten tatsächlich auch eindeutig zugeordnet werden, z. B.

- nach räumlichen Gesichtspunkten
- nach Verantwortungsbereichen
- nach Funktionsbereichen (z. B. Einkauf, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb).

Mit einer Kostenstellenrechnung (mit Hilfe eines Betriebsabrechnungsbogens) lassen sich Verantwortlichkeiten für die Kostenentwicklung und Kostenverursachung feststellen. Dazu kommt: Weichen die geplanten Kosten (Plankosten) und tatsächlich angefallenen Kosten (Ist-Kosten) voneinander ab und weiß man, welche Unternehmensbereiche daran beteiligt sind, dann lassen sich Lösungen genauer ermitteln und umsetzen. Wichtig ist allerdings, diese Informationen aus der Kostenrechnung systematisch und zeitnah auszuwerten. Jede Ungenauigkeit oder Verzögerung erschwert die Geschäftsplanung.

Beispiel für einen Betriebsabrechnungsbogen

Der Betriebsabrechnungsbogen kann bei größeren Unternehmen noch wesentlich differenzierter gestaltet werden. (Angaben in 1.000 €)

Kostenstelle	Summe	Materialbereich	Fertigungsbereich	Verwaltungsbereich	Vertriebsbereich
Kostenart					
Einzelkosten					
Materialkosten	1.500	1.500	-	-	-
Fertigungslohn	200	-	200	-	-
Summe	1.700	1.500	200	-	-
Gemeinkosten					
Personalkosten	400	20	180	100	100
Raumkosten	120	40	60	20	-
Werbekosten	150	-	-	-	150
Sonstige Kosten	180	30	50	80	20
Fremdfinanzierungskosten	20	5	10	2	3
Abschreibungen	30	-	20	5	5
Kalkulatorische Kosten	100	25	25	25	25
Summe	1.000	120	345	232	303
Gesamtkosten	2.700	1.620	545	232	303

Wenn Kosten nicht direkt in den einzelnen Kostenstellen anfallen, müssen sie den Kostenstellen – möglichst verursachungsgerecht – zugeordnet werden. In einigen Fällen lassen sich Kostenanteile leichter definieren (z. B. Zahl der Mitarbeiter im Vertrieb). Dort, wo dies nicht möglich ist, kann z. B. auch der %-Anteil am Umsatz als Schlüssel dienen (z. B. für den entsprechenden %-Anteil an den Stromkosten).

Sonstige Möglichkeiten:

- Anteil an Quadratmetern der genutzten Flächen
 - für Reinigungskosten
 - für Stromkosten
- Anteil Kubikmeter umbauter Raum
- Anzahl der Mitarbeiter in der Kostenstelle
 - für Wasserverbrauch

Kostenträgerrechnung und Preisermittlung

Eine genaue Kostenrechnung ist unbedingt erforderlich, um z. B. Angebotspreise zu ermitteln bzw. zu sehen, ob die Marktpreise die Kosten decken. Mit Hilfe der Kostenträgerrechnung werden zu diesem Zweck alle Kosten auf einzelne Produkte oder Dienstleistungen (Kostenträger) aufgeteilt. Sie sind Grundlagen für die Preiskalkulation.

Einproduktunternehmen

In einfachen Fällen, insbesondere bei Unternehmen, die nur ein Produkt herstellen (Einproduktunternehmen), genügt es, alle Kosten durch die Zahl der hergestellten Produkte zu teilen.

Beispiel: Einproduktunternehmen	
Materialkosten	1.500.000 €
zzgl. sonstige Kosten lt. Kostenartenrechnung	1.200.000 €
Gesamtkosten	2.700.000 €
Gesamtleistung (Menge)	13.500.000 Stück
Materialkosten pro Stück	= $1.500.000 : 13.500.000 = 0,11$ €
Sonstige Kosten pro Stück	= $1.200.000 : 13.500.000 = 0,09$ €
Gesamtkosten pro Stück	= $2.700.000 : 13.500.000 = 0,20$ €
Einzelstückkalkulation	
Materialkosten/Stück	= 0,11 €
Sonstige Kosten/Stück	= 0,09 €
Gesamtkosten/Stück	= 0,20 €
+ 10% Gewinnzuschlag	= 0,02 €
Angebotspreis/Stück	= 0,22 €

Mehrproduktunternehmen

Bei einem Unternehmen, das nicht nur ein einziges Angebot im Sortiment hat (Mehrproduktunternehmen), müssen die einzelnen Kosten den jeweiligen Produkten oder Dienstleistungen zugerechnet werden. Das Ergebnis ist Grundlage für die dann mögliche Preiskalkulation (eine so genannte Zuschlagskalkulation). Die Zuschlagskalkulation versucht, die Einzelkosten (z. B. für Material und Fertigung) den einzelnen Produkten oder Leistungen direkt zuzurechnen. Die übrigen Kosten (Gemeinkosten, z. B. Verwaltung) müssen den Produkten – je nach Anteil daran – zugeordnet werden. Kosten, die dann noch übrig bleiben, müssen von allen Kostenträgern gemeinsam gedeckt werden.

Schema: Kostenträgerrechnung in Mehrproduktunternehmen	
Materialkosten	
+ Materialgemeinkosten	
+ Fertigungslohn	
+ Fertigungsgemeinkosten	
= Herstellkosten	
+ Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten	
= Selbstkosten	
+ Gewinnzuschlag	
= Angebotspreis	

Probleme bei der Preiskalkulation

Eine Preiskalkulation nach den vorgestellten Mustern ist abstrakt. Jeder Preis muss sich letztlich am Markt orientieren. Bedenken Sie:

- Welche Preise verlangt die Konkurrenz?
- Wollen Sie mit einem „Einführungspreis“ in den Markt?
- Wollen Sie ein Sonderangebot anbieten?
- Gibt es Richtpreise (z. B. bei Handelsketten)?

Außerdem: Wenn beispielsweise ein Unternehmen nicht ausgelastet ist und weniger produziert, dann sinken zwar die Einzelkosten (z. B. Materialkosten). Die Gemeinkosten verändern sich jedoch nicht. Das bedeutet: Das Produkt wird – relativ – teurer. Diese Teuerung kann aber nicht ohne weiteres an den Verbraucher weitergereicht werden, da in der Regel der Markt und nicht die Kosten die Preise bestimmen.

Kostenträgerrechnung und Entscheidung über Angebotssortiment

Sortiment

Die Kostenträgerrechnung dient aber nicht nur der Preisfindung und Preiskalkulation. Sie ist außerdem wichtige Entscheidungsgrundlage für die Planung des Produkt- bzw. Leistungs-sortiments und des Absatzes. Sie zeigt z. B., ob ein Produkt, dessen Preis aus Konkurrenzgründen auf dem Markt relativ niedrig anzusetzen ist, im Unternehmen überhaupt Gewinn bringend hergestellt werden kann. Wenn nicht, muss das Sortiment des Unternehmens entsprechend verändert werden oder müssen andere Produkte die Kosten mittragen.

Wenn die Zuordnung der Kosten schwierig ist

Die Kostenträgerrechnung wird nicht allen Bedingungen bzw. Anforderungen gerecht. Das Ergebnis ist in der Praxis oft „schief“, vor allem dann, wenn Schwankungen in der Auslastung eines Betriebes eintreten. Der Grund: Die fixen Kosten können nicht verursachungsgerecht einem Kostenträger zugeordnet werden. Darum rechnet man in „Teilkostenrechnungen“ den Kostenträgern nur die Kosten zu, die sie tatsächlich selbst verursachen: die variablen Kosten (z. B. Materialverbrauch). Die fixen Kosten/Gemeinkosten werden den Kostenträgern nicht direkt zugerechnet (z. B. die Miete des Verwaltungsgebäudes). Sie werden gesondert summiert. Die variablen Kosten werden vom Verkaufserlös abgezogen. Bleibt etwas übrig, so leistet diese Summe einen bestimmten Beitrag zur Deckung der fixen Kosten/Gemeinkosten. Übersteigt die Summe aller Deckungsbeiträge die fixen Kosten, macht das Unternehmen Gewinn.

**Beispiel zur Entscheidungsfindung nach der Kostenstellenrechnung
(bei angenommenen fixen Kosten/Gemeinkosten in Höhe von 85.000 €)**

Produkt	Stück/Monat	Verkaufspreis/ Stück	Gesamtkosten/ Stück	Ergebnis/ Stück	Ergebnis/ Gesamtstückzahl
1	100	1.200	1.300	-100	-10.000
2	50	300	300	0	0
3	300	500	400	+100	+30.000
Betriebserfolg netto					+20.000

Wenn ein Unternehmen sein Sortiment auf Grundlage dieser Zahlen überdenkt, würde es Produkt 1 nicht produzieren, Produkt 2 eventuell und Produkt 3 sicher.

Im Rahmen der Teilkostenrechnung könnten sich die Ergebnisse wie folgt darstellen:

**Beispiel zur Entscheidungsfindung nach der Teilkostenrechnung
(bei angenommenen fixen Kosten/Gemeinkosten in Höhe von 85.000 €)**

Produkt	Stück/Monat	Verkaufspreis/ Stück	variable Kosten/ Stück	Ergebnis/ Stück	Ergebnis/ Gesamtstückzahl
1	100	1.200	800	+400	+40.000
2	50	300	200	+100	+5.000
3	300	500	300	+200	+60.000
Deckungsbeitrag					105.000
abzgl. Fixkosten					-85.000
Betriebserfolg netto					+20.000

Bei der Auswertung dieser Informationen würde das Unternehmen wohl die Produkte 1 und 3 sicher produzieren, bei Produkt 2, wegen des geringen Deckungsbeitrages, eventuell die Produktion einstellen.

Es wird deutlich, dass die Informationen aus der Vollkostenrechnung und der Teilkostenrechnung zu unterschiedlichen Ergebnissen/Entscheidungen führen. Mit der Teilkostenrechnung lassen sich sicher detailliertere Aussagen zur Produktrentabilität machen.

3 Planen und Entscheiden

Mitarbeiter und Kunden führen – Unternehmensabläufe koordinieren:

① Management

Spätestens in der Phase der Unternehmensfestigung und des Wachstums werden Sie vermutlich Mitarbeiter einstellen. Damit verbunden ist die Aufgabe, geeignete organisatorische Strukturen zu schaffen, um einen reibungslosen betrieblichen Ablauf zu sichern.

Diese Aufgabe stellt Sie vor neue Anforderungen, die Sie nur meistern können, wenn Sie über entsprechende Führungsqualitäten verfügen und Unternehmensabläufe so koordinieren, dass der Informationsfluss gesichert ist.

Führungsqualitäten

In der Phase der Unternehmensfestigung müssen Sie als Unternehmer über eine Reihe so genannter Führungskompetenzen verfügen, um die vielfältigen alltäglichen Aufgaben bewältigen zu können.

Ihre fachliche Kompetenz haben Sie bereits in der Phase der Unternehmensgründung unter Beweis gestellt. In der Phase der Unternehmensfestigung kommt es nun aber entscheidend darauf an, den Vertrieb im Unternehmen aufzubauen (*Kapitel „Kunden gewinnen und Produkte entwickeln: Marketingmanagement“*).

Die soziale Kompetenz spielt insbesondere im Zusammenspiel mit Ihren Mitarbeitern, aber auch in der Zusammenarbeit mit Ihren Kunden, eine besondere Rolle (*Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“*).

Die methodische Kompetenz benötigen Sie als Unternehmer, um Mitarbeitern Ihre Vorstellungen und Ziele mitzuteilen und zu verdeutlichen (*Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“*).

Da Sie sowohl unternehmensintern als auch -extern Ihre unternehmerischen Vorstellungen und Ihre Ziele präsentieren und durchsetzen müssen, kommt es besonders auch auf die Persönlichkeitskompetenz an (*Leitfaden „Unternehmensgründung – wie mache ich mich selbständig“, Persönlichkeitstest*).

Unternehmenskoordination

In der Phase der Unternehmensfestigung steigt – mit wachsender Mitarbeiterzahl – der Informations- und Organisationsbedarf, so dass der junge Unternehmer mehr und mehr Führungsaufgaben wahrnehmen und Strukturen, Abläufe, Verhaltensmuster, usw. im Sinne seiner unternehmerischen Vorstellungen entwickeln und vorgeben muss; das heißt:

- Gestalten Sie den organisatorischen Aufbau Ihres Betriebes. Legen Sie fest, welche Abteilungen benötigt werden (Einkauf, Entwicklung, Produktion, Vertrieb, kaufmännische Verwaltung, usw.) und welche Aufgaben nach außen verlagert werden können. Wer zu welcher Abteilung mit welchen Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten gehört.
- Während in der Gründungsphase eines Unternehmens vieles „auf Zuruf“ geregelt werden kann, benötigen Sie mit zunehmender Unternehmensgröße feste Routine bzw. Regelungen, die einen reibungslosen Ablauf Ihrer unternehmerischen Tätigkeit sicherstellen. Hierzu zählt auch die Frage, wer wen wann zu informieren hat, bzw. wie bestimmte Berichtspflichten auszusehen haben. Legen Sie diese Regeln für Ihr Unternehmen verbindlich fest und machen Sie diese transparent.
- Legen Sie fest, welche Informationen regelmäßig für die Planung und Steuerung des Unternehmens benötigt werden und wer diese bis zu welchem Zeitpunkt zu erbringen hat.
- Vermeiden Sie jedoch eine „Überorganisation“. Denn: Zu viele Regelungen und Bestimmungen „ersticken“ die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Spontaneität und Kreativität.
- Seien Sie sich im Klaren darüber, dass Sie mit wachsendem Unternehmen mehr und mehr Aufgaben und Verantwortungsbereiche delegieren müssen. Sie werden sich immer mehr auf die Führungsaufgaben konzentrieren und nicht mehr alles selber machen können.
- Setzen Sie sich und den Mitarbeitern realistische Ziele, die überprüfbar sind (z. B.: Was soll erreicht werden? Wie viel soll erreicht werden? Wann soll das Ziel erreicht sein? Wo besitzt das Ziel Gültigkeit?)
- Ihre Aufgabe wird es – als Bindeglied – sein, die Koordination der sich herausbildenden betrieblichen Abteilungen sicherzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Nehmen Sie sich daher Zeit für regelmäßige (wöchentliche) Mitarbeiterbesprechungen. Ihre Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, dass ein „Wir“-Gefühl entsteht, so dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Formulieren Sie daher Ihre unternehmerischen Ziele und Grundsätze und konkretisieren bzw. vermitteln Sie diese ihren Mitarbeitern (*Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“*).

Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: ② Personalmanagement

„Die Menschen sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens.“ Diese Erkenntnis wird zwar allenthalben zitiert, in der Praxis werden Mitarbeiter von Unternehmern und Führungskräften zuweilen auch als „Störfaktor“ gesehen und behandelt. Mitarbeiter zielorientiert zu führen und motivierend auf sie einzuwirken, bedeutet zeitlichen und psychischen Aufwand. Das führt bei Unternehmern vielfach zu der falschen Einschätzung, die Kosten für Mitarbeitergespräche seien höher als der Nutzen.

Die Folgen fehlender oder ungenügender Mitarbeitergespräche sind aber:

- fehlende oder falsche Mitarbeiter-Information
- Verunsicherung und Frustration
- die Einsatzbereitschaft lässt nach
- Verbesserungsideen werden nicht mehr geäußert
- niedriger Qualitätsstandard
- Abteilungen arbeiten unkoordiniert oder gegeneinander, nicht die Gemeinsamkeit, sondern die Abgrenzung dominiert
- erhöhter Krankenstand
- die Fluktuation nimmt zu, neue Mitarbeiter müssen gesucht, ausgewählt und eingearbeitet werden

Am Ziel, motivierte und zufriedene Mitarbeiter zu haben, die sich und ihr Unternehmen ständig weiterentwickeln und innovieren, setzt die mitarbeiterorientierte Führung an.

Eigenmotivation ermöglichen

Motivierte Mitarbeiter leisten mehr als andere und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Aufgabe der Führungskraft ist es, alle Faktoren, die demotivierend auf den Mitarbeiter einwirken, zu neutralisieren. Er muss dem Mitarbeiter eine optimale Ausgangsposition für ein sinnvolles Arbeiten und ein Höchstmaß an Selbstentfaltungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Mitarbeiter können sich selbst am besten motivieren. Untersuchungen haben ergeben, dass der unmittelbare Vorgesetzte den größten Demotivationsfaktor darstellen kann. Der Unternehmer muss die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Mitarbeiter kennen, um entsprechend führen zu können. Anerkennung wird zum wichtigen Erfolgsfaktor. Mitarbeiter lassen sich nicht auf Knopfdruck wie Marionetten bewegen oder hin- und herschieben.

Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, ist Aufgabe der Führungskraft auch bezogen auf die ständige Weiterentwicklung, Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. Es geht darum, die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter eines Unternehmens zu fördern, Veränderungen zur Verbesserung bestehender Zustände von sich aus anzuregen, gegebene Anweisungen aufzugreifen und Veränderungsprozesse zu unterstützen.

Das setzt hohe Qualifikation, Motivation und Kreativität möglichst vieler Mitarbeiter im Unternehmen voraus. Diese Voraussetzungen können und sollten systematisch von Ihnen gefördert werden.



Tipp:

Das Thema „Mitarbeiterführung“ nimmt einen immer größeren Stellenwert ein. Es gibt eine Reihe von Seminaren dazu, u. a. vom WIFI – Weiterbildungsservice der Handelskammer Bozen.

Ansatzpunkte zum Thema „Eigenmotivation ermöglichen“

Motivierungsmöglichkeiten für Unternehmer:

- Arbeit interessant machen
- Arbeit so gestalten, dass sie Sinn macht
- Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligen
- Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen
- Profit-Center-Organisation einführen
- Unternehmensbeteiligung anbieten
- neue Formen der Arbeitsorganisation ausprobieren
- Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten anbieten
- für Übereinstimmung von AKV (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen) sorgen
- die Stärken der Mitarbeiter erkennen und sie stärkenkonform im Unternehmen einsetzen und weiterentwickeln
- rechtzeitige und angemessene Information geben
- Ideen der Mitarbeiter fördern
- kooperativ führen
- Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten
- Weiterbildung fördern

Zur Förderung von Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter können Sie auf bewährte Instrumente zurückgreifen. Hierzu zählen vor allem:

- **Das betriebliche Vorschlagswesen**
Unternehmer, die dieses Instrument bewusst und systematisch zur Innovationsförderung einsetzen, berichten auch über entsprechend positive Ergebnisse ihrer Aktivitäten.
- **Qualitätszirkel**
Qualitätszirkel bestehen in der Regel aus mehreren Mitarbeitern eines Arbeitsbereichs. Sie treffen unter Führung eines Moderators periodisch zusammen. Ihre Aufgabe ist es, Probleme beziehungsweise Schwachstellen des eigenen Arbeitsbereichs zu identifizieren, zu analysieren und zu beseitigen.

Ziele vereinbaren

Ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterführung ist das Führen durch Ziele. Das heißt konkret, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern (jedenfalls mit den Führungskräften, in der Folge diese mit ihren Mitarbeitern) Ziele absprechen, die diese in einem bestimmten Zeitraum erfüllen müssen. Ein Jahresgespräch und zusätzlich in einer bestimmten Regelmäßigkeit Mitarbeitergespräche jenseits des Tagesgeschäftes haben sich hier als nützlich erwiesen.

Ziehen Sie dabei mit den Mitarbeitern eine Art Zwischenbilanz unter den Aspekten

- Wo stehen wir in Ihrem Aufgabenbereich? Was läuft gut? Was könnte besser laufen?
- Welche Vorschläge und Ideen haben Sie und Ihre Mitarbeiter zur Weiterentwicklung?

Erarbeiten Sie gemeinsam darauf aufbauend unternehmerische Ziele. Sie sollten am besten schriftlich festgelegt werden. Die Laufzeit sollte dabei nicht länger als ein Jahr betragen. Es können auch – wenn nötig – Zwischenziele formuliert werden. Wichtig ist, dass im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs zwischen Ihnen und dem jeweiligen Mitarbeiter exakt festgelegt wird,

- was
- wie gut
- wie oft
- bis wann
- mit welchem Aufwand

erledigt werden muss (Maßnahmenplanung zur Umsetzung der Zielvereinbarung).

! Tipp:

Die Diskussion ist nicht: Müssen Ziele vereinbart werden oder können sie auch vorgegeben werden? Entscheidend ist vielmehr, dass Ziele da sind (wenn sie gemeinsam erarbeitet und vereinbart sind, umso besser, ansonsten haben Sie als Unternehmer trotzdem die Aufgabe „für Ziele zu sorgen“!).

Übertragung von Kompetenzen

Eine Voraussetzung für ein solches Führen durch Ziele ist die klare Beschreibung der Aufgaben jedes Mitarbeiters, die darauf aufbauende Übertragung von Kompetenzen und die gleichzeitige Delegation von Verantwortung. Ziel ist, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) möglichst übereinstimmen müssen: Zu schwierige Aufgaben für Mitarbeiter ohne die notwendige Kompetenz oder zu leichte Aufgaben für sehr kompetente Mitarbeiter beispielweise sind beides falsche Wege. Delegation lässt sich realisieren durch Anweisen oder Anlernen der Mitarbeiter in der jeweiligen Aufgabensituation.

Kontrolle von Zielen

Die Kontrolle gesetzter Ziele muss in einem Soll-Ist-Vergleich stattfinden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass bei der Zielvereinbarung bestimmte Standards vereinbart werden, d.h., dass die Ziele möglichst quantifizierbar, mindestens aber messbar sein müssen. Wenn Sie in Zusammenhang mit Abweichungen bei der Zielerreichung auch Fehler bei Ihren Mitarbeitern feststellen, dann sollten Sie diese gemeinsam analysieren und über Lösungen sprechen. Denken Sie daran, dass positive Kritik fördert, negative Kritik verunsichert und keine Kritik das Gefühl vermittelt, übersehen zu werden!

Informationspflicht

Ein wichtiger Bestandteil Ihrer Führungsaufgabe ist die Informationspflicht Ihren Mitarbeitern gegenüber. Information muss über das hinausgehen, was unbedingt erforderlich ist, um die Arbeit ausführen zu können. Der Blick muss auf größere Zusammenhänge gelenkt werden, denn:

- Einzelne Vorgänge in der Praxis hängen zusammen und damit voneinander ab.
- Fehler oder Versagen an einer Stelle können Folgen haben für das „Ganze“.
- Jeder Mitarbeiter soll seine Arbeit im Rahmen des Gesamtgeschehens und die Gründe für bestimmte Anweisungen kennen. Hierdurch kann sich die Einstellung zur Arbeit ändern.
- Durch Information wird Interesse geweckt.



Tipp:

Als Unternehmer müssen Sie authentisch sein. Vertrauen bei Ihren Mitarbeitern schaffen Sie vor allem, indem Sie das, was Sie sagen, auch tun. Sie müssen nicht alles sagen, was Sie denken, aber wenn Sie etwas sagen, müssen Sie es dann auch tun.

Flexibilisierung des Faktors Arbeit

Das moderne Wirtschaftsleben erfordert zunehmend eine Abkehr von den klassischen starren Arbeitsverhältnissen hin zu einer flexiblen und individuell auf die Bedürfnisse des Betriebes zugeschnittenen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse. Die im Oktober 2003 in Kraft getretene sog. Biagi-Reform hat dieser Entwicklung Rechnung getragen und eine Vielzahl von neuen oder bisher nur unzureichend geregelten atypischen Arbeitsvertragsarten geschaffen, deren Eignung für das eigene Unternehmen unbedingt geprüft werden sollte. Es muss eine gesunde Mischung zwischen klassischen Vollbeschäftigten und flexibel Beschäftigten gefunden werden, um die dynamischen Entwicklungschancen des Unternehmens optimal nutzen zu können, ohne den Betrieb gleichzeitig dem Risiko unkontrollierbarer Lohn-, Sozial- und Abfindungskosten auszusetzen. Atypische Arbeitsverhältnisse ermöglichen die Integrierung oft hoch qualifizierter und engagierter Mitarbeiter, die keine Vollzeittätigkeit ausüben können oder wollen, um Beruf und Familie vereinbaren zu können.

Atypische Arbeitsverträge

Projektarbeit

Die wichtigste Neugestaltung betrifft die Projektarbeit, die die bisherige andauernde und koordinierte Mitarbeit (Co-Co-Co) ersetzt. Letztere hat in der Vergangenheit vielfach zu einer Umgehung arbeits- und sozialrechtlicher Vorschriften geführt. Beim neuen Projekt-Arbeitsvertrag ist als Aufgabe des Beschäftigten im Arbeitsvertrag ein konkretes Projekt oder Arbeitsprogramm oder eine Phase desselben zu definieren. Der Auflösungszeitpunkt des Vertrages muss entweder zeitlich bestimmt oder aus dem Zweck zeitlich bestimmbar sein. Ferner muss der Vertrag eine proportional zur Arbeitszeit und Qualität der zu leistenden Arbeit angemessene Entlohnung festlegen. In einer ganzen Reihe von Fällen dürfen keine Projekt-Arbeitsverträge abgeschlossen werden, etwa wenn der Beschäftigte im Kalenderjahr nicht mehr als 30 Tage beschäftigt wird oder nicht mehr als € 5.000 verdient. Auch dürfen Empfänger von Altersrente und in Berufsverzeichnisse eingetragene Freiberufler nicht auf dieser Basis beschäftigt werden. Neu eingeführt worden sind soziale Schutzvorschriften für die Fälle von Schwangerschaft, Krankheit oder Unfall der Beschäftigten. In diesen Fällen gilt die Projektarbeit grundsätzlich nicht mehr als beendet, sondern nur als unterbrochen.

Vorteile: Mit der Projektarbeit können klar definierbare saisonal oder auftragsbedingt anfallende Produktionsspitzen bewältigt werden, ohne dass hohe Sozialleistungen anfallen oder eine Überbesetzung bei nachfolgenden Produktionstälern befürchtet werden muss.

Nachteile: Der Projektmitarbeiter ist selbständig und damit grundsätzlich nicht weisungsgebunden. Für Erfindungen und Neuentwicklungen stehen dem Mitarbeiter die Urheberrechte zu.

Vorsicht: Wenn der Projekt-Arbeitsvertrag tatsächlich nicht im Zusammenhang mit konkreten Projekten oder Arbeitsprogrammen steht, wandelt er sich in ein unbefristetes abhängiges Arbeitsverhältnis um.

Arbeit auf Abruf (job on call)

Bei der Arbeit auf Abruf stellt sich der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber zur Verfügung und wartet auf dessen Abruf. Der Arbeitnehmer erhält neben der Entlohnung für die tatsächlich geleistete Arbeit ein kollektivvertraglich zu regelndes Bereitschaftsgeld, das jedoch nicht für Feiertage und allgemeine Ferienzeiten geschuldet wird. Der Arbeitsvertrag sollte Medium und Frist der Vorankündigung enthalten. Diese darf nicht weniger als einen Arbeitstag betragen und muss einen Rahmen für die in größeren Zeiträumen durchschnittlich anfallenden Arbeitsstunden setzen. Gegenüber gewöhnlichen Vollbeschäftigten des Sektors darf der Arbeitnehmer bezüglich Stunden- und Gesamtentlohnung sowie Sozialleistungen im Verhältnis nicht benachteiligt werden. In der Erprobungsphase darf dieses Arbeitsmodell auch für Arbeitslose unter 25 und über 45 Jahren angewendet werden. Es darf jedoch keinesfalls zur Auffüllung von bestreikten Arbeitsplätzen dienen, während einer Kurzarbeitsphase zur Anwendung kommen oder einer im vergangenen Halbjahr vorgenommenen Massenentlassung folgen.

Ein weiteres Modell des job on call, das allerdings wenig praktischen Nutzen bringen dürfte, sieht vor, dass der Arbeitnehmer nicht auf die Aufforderung reagieren muss, dafür aber auch kein Bereitschaftsgeld erhält.

Vorteil: Mit der Arbeit auf Abruf können Produktionsspitzen, Ausfälle von Mitarbeitern oder besondere Tätigkeiten, die immer wieder kurzfristig anfallen, mit einer bewährten Kraft bewältigt werden.

! Tipp:

Die Arbeit auf Abruf wird für einige Konstellationen in Frage kommen, in denen ein früheres Co-Co-Co-Verhältnis aufgrund der restriktiveren Regelung nicht in Projektarbeit überführt werden kann.

Teilzeitarbeit (part-time)

Die Vertragsparteien können nun ohne Rücksicht auf kollektivvertragliche Regelungen, und ohne das Arbeitsinspektorat darüber zu informieren, die Notwendigkeit einer Teilzeitarbeit feststellen und vereinbaren. Geblieben ist lediglich die Vorlagepflicht bei Umwandlung eines Vollzeitvertrages in Teilzeitarbeit und die eventuelle Informationspflicht gegenüber der Gewerkschaftsvertretung. Unterschieden wird in horizontale Teilzeit, wenn die tägliche Arbeitszeit gegenüber der gewöhnlichen modifiziert wird, vertikale Teilzeit, wenn die wöchentliche, monatliche oder jährliche Arbeitszeit modifiziert wird und gemischte Teilzeit, wenn die beiden vorgenannten Typen kombiniert werden. Der Teilzeitarbeitsvertrag muss die werktäglich bzw. in längeren Zeiträumen zu leistenden Stunden grundsätzlich quantifizieren, darf aber eine flexible und/oder elastische Klausel enthalten.

Mit der flexiblen Klausel kann der Arbeitgeber den Zeitraum des Tages, in dem die Arbeit verrichtet werden soll, frei gestalten.

Mit der elastischen Klausel kann der Arbeitgeber unter Vorankündigung von mindestens 2 Arbeitstagen gegenüber dem Arbeitnehmer die absolute Dauer der Arbeitszeit verlängern. Solche elastischen Klauseln sind allerdings nur bei vertikalen oder gemischten Teilzeitverträgen zulässig.

Arbeitsplatzteilung (job sharing)

Beim job sharing teilen sich zwei Arbeitnehmer den Arbeitsplatz, wobei sie insgesamt die Arbeitsleistung eines Vollbeschäftigten erbringen müssen. Beide sind für die Erfüllung dieser Gesamtarbeitsleistung individuell verantwortlich. In diesem Rahmen können die Arbeitnehmer aber untereinander Arbeitszeit und -leistung frei einteilen. Um spätere Streitigkeiten zu vermeiden, sollte der Arbeitsvertrag allerdings eine klare quotale Gesamtaufteilung der Arbeitszeit enthalten, wobei zumeist nur eine 50/50-Teilung praktikabel sein wird. Die Entlohnung hat proportional zur effektiv geleisteten Arbeit zu erfolgen. Sofern nichts anderes vereinbart worden ist, löst die Kündigung eines der beiden Arbeitnehmer das gesamte Arbeitsverhältnis auf.

Arbeitskräfteüberlassung (staff leasing)

Die Arbeitskräfteüberlassung ersetzt begrifflich und inhaltlich die bisherige Leiharbeit und erweitert deren Anwendungsfälle erheblich. Die Nutzungsfirma kann aus technischen, produktionsbedingten und organisatorischen Gründen sowie in Vertretungsfällen nun auch Personen mit Berufsbildern aufnehmen, die in der bisherigen Betriebsorganisation schon vorhanden sind. Von den staatlich ermächtigten Personalleasingagenturen können einzelne Arbeitskräfte oder Gruppen, aber auch ganze Belegschaften auf bestimmte oder unbestimmte Zeit überlassen werden. Die vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit muss allerdings mit einem Arbeitsprojekt oder Arbeitsprogramm verbunden sein, anhand dessen die Durchführungsbedingungen und -zeiten festgelegt werden.

Vorteil: Es besteht nun die Möglichkeit, auch für die Kernbereiche der Betriebstätigkeit interessante Arbeitnehmer risikolos kennen zu lernen.

! Tipp:

Eine interessante Spielart der Arbeitskräfteüberlassung ist die Entsendung von Arbeitskräften, bei der ein Betrieb einem anderen Arbeitnehmer zur Abwicklung einer bestimmten Tätigkeit zeitweise zur Verfügung stellt. Voraussetzung ist jedoch ein spezifisches Interesse des entsendenden Betriebes und bei einer Entfernung von über 50 km das Vorliegen technischer und organisatorischer Gründe oder ein notwendiger Ersatz.

Eingliederungsvertrag

Der Eingliederungsvertrag ersetzt den bisherigen Ausbildungs- und Arbeitsvertrag, wobei die Zielgruppe wesentlich erweitert wird. Sie besteht aus Personen zwischen 18 und 29 Jahren, Langzeitarbeitslosen zwischen 29 und 32, behinderten Menschen, Arbeitslosen mit einem Lebensalter über 50 Jahren oder Arbeitslosigkeit seit mehr als 2 Jahren und Frauen in Gebieten mit hoher Frauenarbeitslosigkeit. Der Eingliederungsvertrag muss ein individuelles Projekt zur Eingliederung oder Wiedereingliederung der genannten Personen mit einer Dauer zwischen 2 und 18 Monaten, bei der letztgenannten Personengruppe bis zu 36 Monaten, enthalten. Zu beachten ist, dass beim neuen Eingliederungsvertrag die Beitragsreduzierung bei den Sozialabgaben für junge Mitarbeiter nicht mehr besteht und als finanzieller Vorteil somit nur die Einstufung in eine niedrigere Lohngruppe verbleibt.

Vorteil: Durch die individuelle und flexible Planung der Eingliederungsmaßnahme können Ausbildung und Umschulung nun konkret auf die Bedürfnisse des Betriebes abgestimmt werden.

Tipp:

Die Vertragspartner können den grundsätzlich schriftlich abzuschließenden Arbeitsvertrag bei eigens dafür eingerichteten Stellen beim Arbeitsamt, bei Universitäten oder bei bilateralen Körperschaften zertifizieren lassen, um spätere Streitigkeiten um den Typ des Vertrages zu vermeiden. Die ausgestellten Zertifikate sind auch für die Finanzämter und Sozialversicherungen verbindlich.

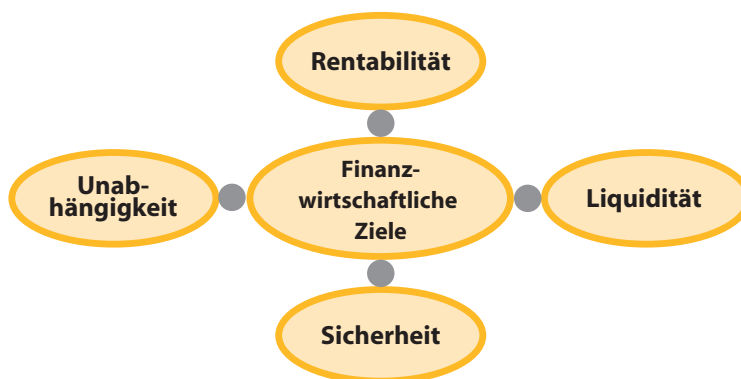
Im Übrigen sollten Sie wegen der Komplexität der Materie, des Umfangs der Neuregelungen, der Übergangsregelungen und dem teilweise noch vorhandenen Umsetzungsbedarf durch kollektivvertragliche Vereinbarungen bei konkretem Interesse an atypischen Arbeitsverhältnissen Rücksprache mit ihrem Arbeitsberater halten.

Finanzielles Gleichgewicht halten:

③ Finanzmanagement

Ein junger Unternehmer sollte mit den Daten seines Rechnungswesens in der Lage sein, die finanziellen Ziele festzulegen (Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“; Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen? Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“). Er sollte die verschiedenen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung kennen, die Beziehungen zu seinen Kapitalgebern pflegen und vorsorglich überlegen, welche Maßnahmen bei Liquiditätsunterdeckung zu ergreifen sind.

Ziele der finanziellen Steuerung des Unternehmens:



Ziel: Rentabilität

Die meisten Unternehmen werden über Fremd- und Eigenkapital finanziert. Für das Fremdkapital müssen Sie an den Kreditgeber Zinsen zahlen. Das von Ihnen investierte Eigenkapital muss ebenfalls Zinsen „abwerfen“, und zwar in Form des Gewinns bzw. des Jahresüberschusses. Entspricht der Gewinn Ihren Erwartungen, ist das Rentabilitätsziel erreicht. Bedenken Sie: Wenn Sie Eigenkapital in Ihr Unternehmen investieren, muss sich dieser Kapitaleinsatz für Sie auch lohnen. Vergleichen Sie, wie viel Zinsen Sie bekommen würden, wenn Sie Ihr Geld anlegen würden. Sollte der Zinsertrag höher sein als Ihr Unternehmergeinn, müssen Sie schnellstens den „Kurs“ ändern.

So berechnen Sie Ihre Eigenkapitalrendite:

$$\text{Eigenkapitalrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}}$$

Um festzustellen, ob sich der Einsatz von Fremdkapital und Eigenkapital für Sie „gelohnt“ hat, müssen Sie die Gesamtkapitalrendite errechnen:

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Unternehmergewinn} + \text{Zinsen (für Fremdkapital)}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Im Ergebnisplan (Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen: Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“) ermitteln Sie den Unternehmergewinn anhand der fixen und variablen Kosten. In der folgenden Übersicht wird der Jahresüberschuss in betriebswirtschaftliche Erfolgskomponenten aufgeteilt. Gerade bei Finanzierungsgesprächen spielen die Höhe des Rohertrags, der Wertschöpfung oder auch der Kapitalgewinn eine wichtige Rolle. Kapitalgeber können daran die Erfolgskraft Ihres Unternehmens beurteilen.

Unternehmerische Erfolgsgrößen		Soll	Ist
Umsatzerlöse (ohne MwSt.)			
+/-	Bestandsveränderungen		
+	Aktiviert Eigenleistungen (z. B. selbst erstellte Anlagen für die eigene Produktion)		
=	Gesamtleistung		
-	Materialaufwand		
=	Rohertrag		
+	Sonstige Erträge (z. B. Zinserträge, Steuerrückzahlungen)		
=	erweiterter Rohertrag		
-	Abschreibungen		
-	Fremdleistungskosten		
-	Sonstige Aufwendungen		
=	Wertschöpfung		
-	Personalaufwand (Löhne/Gehälter/Aufwand für Sozialleistungen)		
=	Kapitalgewinn		
-	Zinsen für Fremdkapital		
=	Unternehmergewinn vor Steuern		
-	Steuern auf Einkommen und Ertrag		
-	Sonstige Steuern		
=	Unternehmergewinn nach Steuern		

Ziel: Liquidität

Liquidität bedeutet, jederzeit zahlungsfähig zu sein und ist daher eine wesentliche Grundlage jeder Unternehmenstätigkeit. Anders gesagt: Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung bedrohen den Fortbestand des Unternehmens und führen i. d. R. zur Insolvenz. Eine konsequente Planung und Kontrolle aller Einnahmen und Ausgaben ist daher absolut notwendig, um für eine dauerhafte Liquidität zu sorgen. Aufbauend auf einer kurz- und mittelfristigen Finanzplanung (vgl. Liquiditätsplan Kapitel „Schwarze oder rote Zahlen: Voraussichtlichen Gewinn und Finanzbedarf errechnen“), sollten Sie Ihre Kapitalstruktur so ausrichten, dass finanzielle Schief lagen vermieden werden. Die Finanzwirtschaft spricht in diesem Zusammenhang vom finanziellen Gleichgewicht des Unternehmens.

Das finanzielle Gleichgewicht eines Unternehmens wird durch die sorgfältige Abstimmung von vier Faktoren hergestellt:

- Höhe des Kapitalbedarfs
- Quelle der Kapitalbeschaffung
- erforderliche Kapitalnutzungsdauer
- Tilgungsvereinbarung (Kapitalüberlassungsdauer)

Langfristige Kapitalbindungen (Anlagevermögen) sollten über langfristige Finanzierungen (Eigen- und langfristiges Fremdkapital) finanziert werden. Auch der so genannte Bodensatz an Umlaufvermögen (Vorräte und ausstehende Forderungen) sollte langfristig finanziert sein. Als Faustregel gilt: Mindestens ein Monatsumsatz ist immer in Forderungen gebunden. Achtung: Mit steigendem Umsatz nimmt auch der Kapitalbedarf für dessen Vorfinanzierung zu.

Maßnahmenplan bei Liquiditätsunterdeckung

Auch wenn sich Finanzkrisen letztlich nur über Maßnahmen im Produktions- und Absatzbereich bewältigen lassen, können die folgenden kurz- und mittelfristigen Maßnahmen in punkto Einnahmen und Ausgaben unter Umständen durch überwiegend unternehmensinterne Maßnahmen eine kurzfristige Unterdeckung heilen:

Einnahmen erhöhen

- ✓ vermehrt Produkte mit hohen Deckungsbeiträgen absetzen
- ✓ nicht benötigte Anlagen verkaufen
- ✓ Kapazitäten besser auslasten
- ✓ Reklamationen von Kunden durch verbesserte Leistung/Qualität vermeiden
- ✓ Sonderaktionen für Barzahler durchführen
- ✓ durch Nachkalkulation richtige Preisstellung überprüfen und anpassen
- ✓ Gewährung von Rabatten eingrenzen
- ✓ Sale-lease-back-Verfahren anwenden (Verkauf von Anlagegegenständen und anschließendes Leasing dieser Gegenstände)

Einnahmen schneller realisieren

- ✓ Bankeinzug bei Dauerkunden vereinbaren
- ✓ Wertstellung bei Banken verbessern
- ✓ Anzahlungen von Kunden fordern
- ✓ Zahlungsziele verkürzen
- ✓ Mahnwesen intensivieren, um Verweildauer der Forderungen zu reduzieren
- ✓ Lieferzeiten verkürzen
- ✓ Ausgangsrechnung schnellstmöglich und korrekt erstellen und versenden
- ✓ Schecks unmittelbar nach Erhalt bei der Bank einreichen
- ✓ schnell zahlende Kunden bevorzugt bedienen
- ✓ Einschaltung des Außendienstes bei der Realisierung der Forderungen
- ✓ Lieferung gegen Nachnahme oder Lastschriftverfahren
- ✓ Factoring und Inkasso zur raschen Realisierung der Forderungen nutzen

Ausgaben reduzieren

- ✓ Lagerbestände bei Vorräten reduzieren
- ✓ Ausschuss reduzieren
- ✓ Eigenfertigung und Fremdbezug prüfen
- ✓ freiwillige Leistungen reduzieren (Sonderzahlungen, nicht entgeltliche Leistungen im Servicebereich)
- ✓ Vermeidung von Überziehungszinsen durch Vereinbarung höherer Kreditlinien
- ✓ Kapitalbindung im Umlaufvermögen reduzieren
- ✓ Kostenarten auf mögliche Reduzierung untersuchen
- ✓ Betriebsabläufe analysieren und optimieren
- ✓ Transportkosten durch Veränderung der Lieferbedingungen vermeiden
- ✓ Sortimente straffen und auf ertragreiche Kerngeschäfte konzentrieren
- ✓ Konditionen bei Kreditverträgen überprüfen
- ✓ Einkaufspreise reduzieren durch Nutzung von Rabatten und Skonti

Ausgaben zeitlich verzögern

- ✓ Leasing statt Kauf von Anlagegegenständen
- ✓ Ratenzahlung bei Einkäufen vereinbaren
- ✓ Vereinbarung längerer Zahlungsziele mit Lieferanten
- ✓ Sonderabschreibungen zur Verlagerung von Steuerzahlungen in Anspruch nehmen
- ✓ Bildung von steuerrechtlichen Rückstellungen nutzen
- ✓ Vorauszahlungen reduzieren
- ✓ Tilgung nach Rücksprache mit Kreditgebern aussetzen
- ✓ Investitionen verschieben
- ✓ Privatentnahmen reduzieren
- ✓ Stundung von Steuerzahlungen beantragen

Ziel: Sicherheit

Ein Wesensmerkmal des Unternehmers ist die Bereitschaft zu Risiken. Um das Sicherheitsziel dabei nicht aus den Augen zu lassen, werden Unternehmensrisiken nicht „blind“, sondern geplant eingegangen. Bei jeder Entscheidung müssen mögliche Unsicherheitsfaktoren bedacht werden. Im einfachsten Fall können Sie drei alternative Szenarien (optimistisch, realistisch, pessimistisch) für Ihre Unternehmensentwicklung entwerfen.

Ihr Controlling muss Ihnen dazu Informationen auf folgende Fragen liefern

(Kapitel „Damit Sie auf Ihre Kosten kommen: Kostenrechnung“):

- Wie weit dürfen die Kosten für die Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung ansteigen, ohne dass Verluste erwirtschaftet werden?
- Welche Absatzmenge wird mindestens benötigt, um überhaupt in die Gewinnzone zu gelangen?
- Welche Preise müssen im Durchschnitt mindestens erreicht werden, um alle Kosten zu decken?

Ziel: Unabhängigkeit

Jede Finanzierungsentscheidung hat Folgen für die Entscheidungsfreiheit und die Flexibilität des Unternehmers. Ziel sollte daher eine weitgehende Unabhängigkeit sein, um insbesondere Abhängigkeiten von Kreditgebern zu vermeiden. Aber: Wer nach Unabhängigkeit strebt, verzichtet dabei unter Umständen auf ein weiteres Wachstum des Unternehmens. Hinzu kommt: Kontroll- und Mitspracherechte durch den Kreditgeber können für die eigene Unternehmensführung durchaus nützlich sein. Wägen Sie daher sehr genau ab, welcher Grad von Unabhängigkeit bzw. Abhängigkeit für Sie angemessen ist.

Finanzierungsmöglichkeiten

Innenfinanzierung

Die wichtigste Finanzquelle ist das Unternehmen selbst. In diesem Zusammenhang wird von Innenfinanzierung gesprochen, wenn über den Umsatz des Unternehmens Überschüsse erzielt werden. In einer einfachen Rechnung können Sie diesen so genannten Cash-flow¹⁾ zur Bestimmung der Innenfinanzierungskraft Ihres Unternehmens mit folgender (vereinfachten) Formel bestimmen:

Jahresüberschuss nach Steuern vom Einkommen und Ertrag
+ Abschreibungen ²⁾ auf Gegenstände des Anlagevermögens
- Zuschreibungen ³⁾ auf Gegenstände des Anlagevermögens
+/- Veränderungen der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
<hr/>
= Cash-flow

¹⁾ = Mittelzufluss. Maßgröße für die Finanz- und Ertragskraft eines Unternehmens.

²⁾ = Maschinen, Pkw, usw. verlieren durch Abnutzung mit der Zeit an Wert. Dieser Wertverlust steht in der GuV-Rechnung als Aufwand.

³⁾ = Stellt sich heraus, dass z. B. ein Grundstück zu hoch abgeschrieben wird, kann die Höhe der Abschreibung reduziert werden = Zuschreibung.

Der Cash-flow spielt in der Finanzierungs- und Analysepraxis eine große Rolle. Er ist der Maßstab für die Schuldentilgungskraft der Unternehmen. Er zeigt an, wie hoch der finanzwirtschaftliche Überschuss eines Betriebes ist und welche Mittel abzüglich der Investitionen und Gewinnausschüttungen zur Schuldentilgung verwendet werden können. Dabei sollten drei Faustregeln beachtet werden:

Die Cash-flow-Rate	=	$\frac{\text{Cash-flow}}{\text{Umsatz}}$	sollte 5 Prozent nicht unterschreiten.
Die Ausschöpfungsquote	=	$\frac{\text{Kapitaldienst}}{\text{Cash-flow}}$	sollte kleiner als 25 Prozent sein.
Der dynamische Verschuldungsgrad	=	$\frac{\text{Gesamtverbindlichkeiten}}{\text{Cash-flow}}$	

Das Unternehmen sollte aus eigener Kraft in der Lage sein, in einem angemessenen Zeitraum (in etwa 10 Jahren) die Verbindlichkeiten durch den Cash-flow zu tilgen.

Quelle: Deutsche Bundesbank

! Tipp:

Bleiben die Jahresüberschüsse im Unternehmen, erhöht sich damit automatisch das Eigenkapital. Dieses Eigenkapital kann dann zur Vorfinanzierung von Aufträgen, für Investitionen oder auch zur Schuldentilgung eingesetzt werden.

Wie hoch die Eigenkapitalquote und der Verschuldungsgrad je nach Branche sind, zeigt Ihnen



Gründe/Hinweise für eine ausreichende Eigenkapitalausstattung

1. Eigenkapital gibt Sicherheit

Je mehr Eigenkapital, desto besser: Es verringert die Gefahr von Liquiditätsproblemen, die schon bei kleineren Abweichungen von den Plandaten auftreten können (z. B. fehlende Vorfinanzierung von Aufträgen, geringere Umsätze).

2. Eigenkapital macht unabhängig

Nur wer über ausreichendes Eigenkapital verfügt, kann auch schnell und flexibel auf erneuten Finanzierungsbedarf (z. B. Investitionen bei Marktänderungen) reagieren. Ein zu knapp bemessener Finanzierungsrahmen engt die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens ein.

3. Partner: Eigenkapital und Know-how

Eigenkapital kann auch durch Geschäftspartner ins Unternehmen fließen. Darüber hinaus bringen diese auch zusätzliches Know-how und tatkräftige Unterstützung mit ins Unternehmen ein, die die Lebenschancen eines jungen Unternehmens verbessern. Bei der Vermittlung von kapitalkräftigen Partnern hilft z. B. der Business Angel Club Südtirol. www.businessangelclub.org

4. Risikokapital

Wenn das Gründungskonzept zwar riskant ist, aber auch überdurchschnittliche Chancen birgt, so kommen auch private Kapitalbeteiligungsgesellschaften oder „Venture Capital“-Gesellschaften in Betracht. Sie wollen meist deutlich höhere Summen einsetzen – und erwarten entsprechend höhere Renditen. Ihr Vorteil liegt in ihrer hohen Finanzierungskompetenz und Finanzkraft. Gerade die wird gebraucht, wenn es darum geht, zukünftige Finanzierungsrunden, die beim Unternehmenswachstum auftreten, mitzutragen.

5. Eigenes Kapital verhilft zu Fremdkapital

Das eingesetzte Eigenkapital gilt für Banken oftmals als Messlatte für die Ernsthaftigkeit eines Gründungsprojekts. Wer eigene Mittel in stärkerem Maße riskiert, kann allgemein erwarten, dass er andere von seinem Vorhaben leichter überzeugen und zur Kreditvergabe bewegen kann.

6. Geld gegen Transparenz

Wer Dritte davon überzeugen will, dass es sich lohnt, gerade in sein Unternehmen zu investieren, der sollte den potentiellen Beteiligungsgebern vollständige und detaillierte Geschäftsunterlagen überlassen, in denen auch alle Chancen und Risiken aufgeführt sind. Unternehmer, die in der Festigungsphase auf (weitere) Kredite angewiesen sind, müssen ihre Kreditgeber nicht nur mit ihrem Cash-flow überzeugen, sondern auch mit einem angemessenen Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital (Verschuldungsgrad).

Wichtig: Kreditgeber erwarten, dass mit einer (weiteren) Kreditaufnahme auch das Eigenkapital anteilig erhöht wird.

In diesem Zusammenhang sei auf die wichtigsten Garantiegenossenschaften in Südtirol hingewiesen. Diese Institutionen helfen ihren Mitgliedern in verschiedenen Finanzierungsbelangen (siehe Adressenverzeichnis):

Confidi

Die Confidi ist die Kreditgarantiegenossenschaft der kleinen und mittleren Industriebetriebe (auch IT-Unternehmen) in Südtirol und unterstützt ihre Mitglieder indem sie auf alle im Bankengesetz enthaltenen Kreditformen Garantie gewähren kann. Dadurch wird der Zugang zu Finanzierungsquellen erleichtert. Darüber hinaus gibt es Landesbeiträge auf Confidi-Geschäfte. Die Confidi bietet auch Beratung bei Kreditverhandlungen, Leasinggeschäften, Finanzierungshilfen, Bilanzanalysen und Businessplänen. Zusätzlich kann über die Confidi auf den Antiwucherfonds und auf die Sonderausgleichskasse zurückgegriffen werden.

Garantiegenossenschaft des Handwerks

Die Garantiegenossenschaft der Handwerker wird im Rahmen ihrer Tätigkeit – ebenso wie die Confidi – von der Südtiroler Landesregierung finanziell unterstützt. Die Garantiegenossenschaft garantiert für ihre Mitglieder Darlehen für Investitionen, für die eine Landesförderung zugestanden wurde in einem Ausmaß von 80%. Weiters werden Kontokorrent-Kreditlinien garantiert (zu 60%), welche ein Höchstausmaß von 30% der verbürgten Darlehen betragen. Bei nicht Vorhandensein von verbürgten Darlehen gelten die Höchstgrenzen, je nach Alter der Eintragung im Handwerksregister, von € 15.000, 20.000 und 40.000.

Terfidi

Terfidi – die Garantiegenossenschaft für Kaufleute, Gastwirte und Dienstleister – bietet ihren Mitgliedern Dienstleistungen im Finanzierungsbereich. So haben die Mitglieder Zugang zu begünstigten Zinssätzen und zu Garantien, die das Erhalten von Betriebs- und Investitionskrediten erleichtern.

Außenfinanzierung

Kaum ein junges Unternehmen wird in der Lage sein, seine Ausgaben „aus eigener Tasche“ zu zahlen. Typische Anfangsverluste wie ungünstig finanzierte Investitionen, Managementfehler, Forderungsausfälle u. ä. führen häufig zu Liquiditätsengpässen, die sich meist existenzgefährdend auswirken.

Hinzu kommen Aufwendungen für

- **Betriebsmittel**

Wachstum bedingt auch einen steigenden Liquiditätsbedarf zur Vorfinanzierung von Aufträgen, die Aufstockung des Warenlagers, die Entwicklung neuer Produkte und deren Markteinführung, Werbemaßnahmen, die Einräumung von Zahlungszielen, Lohn- und Gehaltszahlungen, usw.

- **Investitionen**

Viele Jungunternehmer stellen kurz nach ihrer Unternehmensgründung fest, dass sie zusätzliches Kapital brauchen. Nehmen Umsatz- und Auftragszahlen zu, muss nicht selten in Kapazitätserweiterungen (zusätzliche Maschinen, Geräte, Software u. ä.) investiert werden.

Bei einem Vergleich von Kreditangeboten sollten Sie sämtliche Kosten berücksichtigen, die der Kapitalgeber fordert und die Fördermöglichkeiten beachten. Neben den Nominalzinsen kommen einmalige und laufende Bearbeitungsgebühren sowie Sicherungskosten hinzu. Diese Kosten sind bei einem Angebot in dem sog. Effektivzins enthalten, so dass verschiedene Kreditangebote miteinander verglichen werden können.

Neben der Kalkulation von Kreditkosten sollten Sie für die Finanzplanung die vereinbarten Zins- und Tilgungstermine berücksichtigen. Um eine möglichst gleichmäßige Liquiditätsbelastung zu erreichen, bietet es sich an, eine monatliche oder quartalsweise Tilgung zu vereinbaren. Ist zu befürchten, dass Sie diese vereinbarten Leistungen des Kreditvertrages nicht erfüllen, sprechen Sie frühzeitig mit dem Kreditgeber über dieses Problem.

Pflege der Kapitalgeberbeziehungen

Wichtig für eine kontinuierliche Geschäftsbeziehung zwischen Kreditgeber und -nehmer ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Es liegt an Ihnen, wie Sie eine sachgerechte und glaubhafte Informationspolitik für Ihr Unternehmen ausrichten und Ihr Rating pflegen. Das Rating durch die Bank bestimmt den Umfang der Kreditschöpfungsmöglichkeiten und die Kreditkosten (Konditionen). Beachten Sie aber, dass schlechte Nachrichten über Ihr Unternehmen Ihre Gläubiger früher oder später sicher erreichen. Es wäre somit ein Fehler, wenn Sie gerade die Hauptkreditgeber bewusst unzutreffend oder gar nicht informieren und gravierende Probleme „unter den Tisch kehren“.

Sofern Sie mögliche Krisen erkennen, denken Sie darüber nach, wie Sie mit Hilfe eines schlüssigen Konsolidierungskonzeptes diese Situation bewältigen können. Nach ersten Überlegungen sollten Sie gerade die Hauptkreditgeber in diese Überlegungen einbeziehen und gemeinsam einen erfolgreichen Weg aus der Krise erarbeiten (*Leitfaden „Unternehmensgründung – wie mache ich mich selbständig“, Bankgespräch*).

Finanzierung sichern:

④ Förderprogramme

Informieren Sie sich auf alle Fälle über öffentliche Förderprogramme. Welche Fördermaßnahmen für Ihre Situation angemessen sind, sollten Sie mit Ihrem Berater ermitteln.

Förderprogramme für Südtiroler Unternehmen

Die Südtiroler Landesregierung vergibt eine Reihe von Förderungen für Unternehmen. Die Fördermaßnahmen sind in sog. Abschnitte gegliedert, die jeweils den Bereich innerhalb dessen Förderungen vergeben werden, eingrenzen. Als Beilage in dieser Broschüre finden Sie in kompakter Form eine Übersicht zur Förderpolitik in Südtirol. Vertiefende Informationen zu den Förderkriterien und zum Ablauf bei Förderansuchen, sowie die entsprechenden Formulare finden sich im Südtiroler Bürgernetz unter www.provinz.bz.it/foerdermassnahmen.htm.



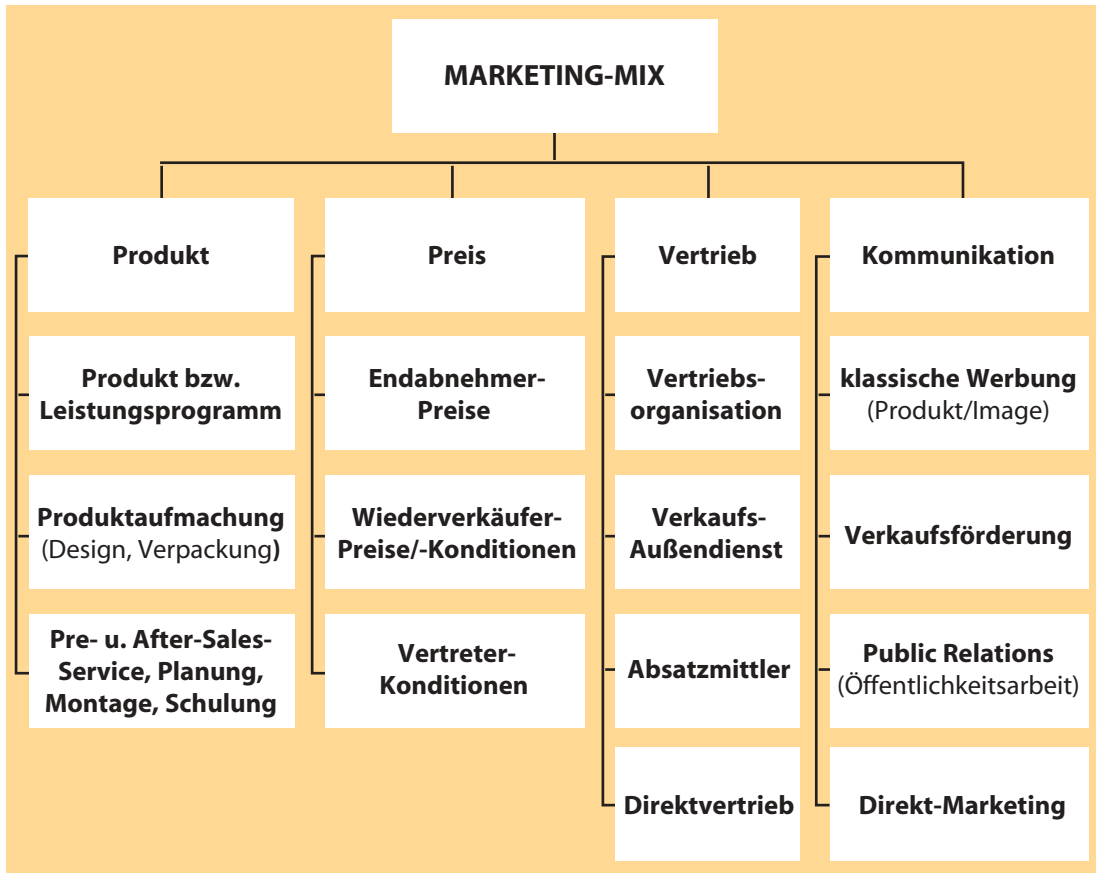
Kunden gewinnen und Produkte entwickeln:

⑤ Marketingmanagement

Marketing ist die marktorientierte Führung eines Unternehmens. Ihr gesamtes unternehmerisches Denken und Handeln sollte seinen Ausgangspunkt im Markt haben.

Das Ziel Ihres Marketingmanagements ist ein möglichst guter Verkauf des Angebots am Markt. Jedes Marketingelement sollte einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz schaffen. Zentrale Zielsetzung hierbei ist, Ihr Unternehmen und seine Angebote am Markt zu „positionieren“. Positionierung bedeutet, ein unverwechselbares Profil in den Augen der Kunden aufzubauen, um Wettbewerbsspielraum zu schaffen. Ihre Kunden müssen wissen, warum sie bei Ihnen und nicht bei der Konkurrenz kaufen!

Sorgfältige Marktbeobachtung stellt eine wichtige Planungsgrundlage und den Ausgangspunkt des Marketings dar. Wie wird nun die Marktbearbeitung auf Basis der Marktdaten in die Unternehmensführung integriert? Dazu stehen die Instrumente des Marketing-Mix zur Verfügung. Durch ihren gezielten, untereinander abgestimmten Einsatz am Markt entsteht die Marketingkonzeption.



Überprüfen Sie Ihre Vermarktungsstrategie! Versuchen Sie dabei immer, Ihr Angebot mit den Augen Ihrer Kunden zu betrachten!

Alles unternehmerische Handeln am Markt orientieren

Vielfach wird Marketing mit Werbung gleichgesetzt. Dies ist falsch – Marketing beginnt viel früher. Ein Unternehmer, der Produkte und Dienstleistungen zunächst nach seinem Gutdünken entwickelt und versucht, sie dann mit großem Werbeeinsatz zu verkaufen, wird i.d.R. scheitern. Bereits die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen muss am Markt, am Kunden ausgerichtet sein. Erst dann muss dieses Angebot in einem zweiten Schritt dem Kunden mittels Kommunikation näher gebracht werden.

Gezielte Vermarktung bedeutet, das Marketing-Instrumentarium in seiner ganzen Breite auf dem Markt einzusetzen: Ihr Produkt muss in allen Facetten eine marktgerechte Lösung anbieten. Vom Kernprodukt über seine Variationen, vom Design und der Verpackungsgestaltung bis hin zum begleitenden Service muss alles „stimmen“. Der Preis muss minutiös auf das Produkt und den Kunden ausgerichtet sein, der Vertrieb muss dem Kunden das Produkt leicht zugänglich machen. Kein Kunde wird auf Dauer kaufen, wenn es für ihn kompliziert ist, das Produkt zu erlangen!

Schließlich muss die Kommunikation rund um das Produkt und Ihr Unternehmen für Bekanntheit und Image sorgen. Denn: Was der Kunde nicht kennt, nicht in seinem Bewusstsein ist – kann er nicht kaufen. Nur Produkte, die in der Wahrnehmung des Kunden präsent sind, werden nachgefragt. Nur wenn das Image des Produkts und des Unternehmens positiv ist, wird der Kunde langfristig kaufen!

Marketing als permanente Aufgabe

Als junger Unternehmer stehen Sie vor der großen Aufgabe, das eigene Unternehmen mit seinem speziellen Produkt-/Leistungsangebot potenziellen Kunden bekannt zu machen. Mit einer einmaligen, noch so schwungvollen Eröffnungsaktion, wie bei der Geschäftseröffnung, ist es beileibe nicht getan. Ihre Hauptaufgabe ist vielmehr, Ihre Firma und Ihr Angebot bekannt und dauerhaft aktuell in den Köpfen der (potenziellen) Kunden zu machen. Dies ist eine permanente Aufgabe, die Sie als Inhaber der jungen Firma ständig verfolgen sollten.

Viele Jungunternehmer vernachlässigen aber ihren Marktauftritt und ihre Werbeanstrengungen nicht zuletzt deswegen, weil sie vom Tagesgeschäft viel zu stark beansprucht werden. Vergessen Sie über den Belastungen des Alltags nicht: Sie sollten einen Vertriebsmaßnahmenplan und Werbeplan aufstellen. Beide sollten Vorgabe für die einzelnen Verkaufs- und Werbemaßnahmen sein.

Marketing lebt von Kontinuität – nicht jede Maßnahme führt kurzfristig zum Erfolg. Häufigster Marketingfehler – insbesondere von Kleinunternehmen – ist das sprunghafte, konzeptlose Verhalten. Marketingaktivitäten werden situationsspezifisch, ad hoc, mal hier, mal da eingesetzt. Eine klare Budgetierung von Marketinginvestitionen erfolgt nicht. Je nach finanziellem Spielraum (und zeitlichen Kapazitäten) werden mal mehr, mal weniger, mal gar keine Aktivitäten entfaltet. Das lässt die Wirkung kurzfristiger Marketingmaßnahmen, die oft wohl gemeint und unter großen Anstrengungen entfaltet werden, verpuffen. Lieber weniger, aber dafür kontinuierlich, den gezielten Einsatz von Marketing nutzen!

Kommunikationspolitik

Ein weiterer kritischer Punkt für Existenzsicherer ist die Kommunikation nach außen. In den Augen vieler Unternehmer sind Ausgaben dafür unnötige Kosten.

Wichtig: Sehen Sie Kommunikationskosten als eine Investition an!

Planen Sie auf jeden Fall zu Beginn eines Geschäftsjahrs ein Kommunikationsbudget ein. Nur wenn Sie für kontinuierliche Präsenz sorgen, haben Sie eine Chance, Ihr Unternehmen und Ihre Angebote in den Köpfen der Kunden zu verankern. Einmalige Ad-hoc-Auftritte werden kurz registriert und gleich wieder vergessen. Überdenken Sie den Einsatz aller Kommunikationsinstrumente.

Public Relations (PR)

Auch als Kleinunternehmer können und sollten Sie PR-Aktivitäten unternehmen. Sie sorgen für das Image des gesamten Unternehmens. Im Zuge eines Image-Transfers auf die Unternehmensangebote wirken sie langfristig verkaufsunterstützend und -sichernd. Viele Jungunternehmen unterschätzen z. B. die Wirksamkeit von Pressearbeit für ihren Bekanntheitsgrad. Leider vergeben sie damit eine Chance, mit positiven Nachrichten für das Unternehmen zu werben. Sehen Sie sich nach örtlichen Ereignissen um, bei denen Sie sich engagieren können. Geben Sie gezielt Informationen über Neuerungen im Unternehmen an die Presse. Laden Sie Ihre Kunden zu einem „Tag der offenen Tür“ ein.

Zentraler Grundsatz Ihrer Kommunikationsaktivitäten sollte ein durchgängiger „roter Faden“ sein. Alle Aktionen aus Werbung, Verkaufsförderung und PR müssen aufeinander abgestimmt sein. Passend dazu muss dieser Charakter im Profil des Unternehmens, im „Corporate Design“ wieder zu erkennen sein. Sowohl von der inhaltlichen Seite (Sprachstil, zentrale Aussagen, Imagewerte, usw.) als auch von der äußeren Gestaltung (Schrifttypen, Farben, Grafik, usw.) muss ein klarer, wieder erkennbarer Auftritt feststellbar sein.

Es ist ein häufig anzutreffender Fehler, dass Unternehmen sich in zahlreichen unterschiedlichen Auftritten verzetteln. Kommunikation „wirkt“ durch eine Summe von Maßnahmen, die parallel zueinander und kontinuierlich über Jahre durchgeführt werden. Je klarer und durchgängiger die Kommunikation gestaltet ist, desto mehr bewirkt sie beim (potenziellen) Kunden!

Kunden im Ausland gewinnen

Die wichtigsten Absatzmärkte für kleine und mittlere Unternehmen liegen im Zuge der Globalisierung inzwischen in der Europäischen Union. Hier sind vor allem die unmittelbaren Grenzregionen der Nachbarländer interessant: Die Sprachprobleme sind geringer und die Exportabwicklung ist einfacher als z. B. beim Export nach Übersee.

Wichtig ist in jedem Fall, eine Strategie zu entwickeln, wie der neue Markt „erobert“ werden soll. Voraussetzung dafür sind Marktanalysen, die Auskunft über Kaufkraft, Kundenstruktur, Absatzwege, usw. geben. Eine sorgfältige Budgetplanung gehört ebenfalls dazu. Junge Unternehmer unterschätzen oft die Kostenseite. Dabei ist der Vertrieb heute oft das Teuerste an einem Produkt. So belaufen sich bei Textilien die Herstellungskosten eines Produktes nur auf ca. zehn Prozent des Endpreises. Im Bereich der Mess- und Regeltechnik verlangen Vertriebsfirmen bis zu 70% an Händler Rabatt. Viele Produkte und die dazugehörige Verpackung müssen an den ausländischen Markt angepasst werden. Damit kann ein erheblicher zeitlicher und finanzieller Aufwand verbunden sein.



Tipp:

In den ICE (Istituto per il Commercio Estero/Italienisches Außenhandelsinstitut) Länderführern finden Sie hilfreiche Informationen über Nachrichten- und Werbemedien, Werbung und PR für Konsum- und Investitionsgüter. Das ICE ist mit eigenen Büros in den wichtigsten Ländern der Welt präsent (Infos unter: www.ice.it). Die Handelskammer Bozen ist Partner des Euro-Info-Centre-Netzwerks und des internationalen Netzwerks der Handelskammern. Über ihre Partnerbüros im Ausland hat sie Zugriff auf Wirtschafts-, Markt- und Länderinformationen (www.handelskammer.bz.it/eic).

Der Weg zum Kunden:

⑥ Vertriebsmanagement

Der Vertrieb definiert den Weg, auf welchem das Produkt zu den Kunden gelangt und wie Austauschprozesse mit den Kunden herbeigeführt und unterstützt werden. Zugänglichkeit, Zeitpunkt und Häufigkeit des Angebotes bestimmen die Planung des Vertriebes. Die Vertriebspolitik orientiert sich an den Endabnehmern und an den Handelsunternehmen als Absatzmittler/-helfer.

Vertriebswege auswählen - Einflussfaktoren

Der Vertriebsweg beschreibt wie das Produkt vom Hersteller zum Kunden gelangt. Die Wahl des vom Unternehmen gewählten Vertriebsweges hat langfristigen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und stellt somit eine langfristig bindende Entscheidung dar. Besonders für ein expandierendes Unternehmen, das in einen neuen Markt eintreten will, ist es von größter Bedeutung den richtigen Vertriebsweg zu wählen. Ein für den Heimmarkt idealer Vertriebsweg kann für einen neuen Markt völlig ungeeignet sein. Somit muss für den neuen Markt auch eine neue Vertriebsorganisation geschaffen werden. Dieser Prozess ist langwierig, womit eine spätere, kurzfristige Änderung des Vertriebssystems in der Regel nur sehr schwierig umsetzbar ist. Bei der Wahl des richtigen Vertriebsweges spielen folgende Faktoren eine wichtige Rolle:

- **Produktbezogene Faktoren:** Produktwert, Umfang der Zusatzleistungen, Lagerfähigkeit
- **Kundenbezogene Faktoren:** Zahl, geographische Verteilung, Bedarfshäufigkeit
- **Konkurrenzbezogene Faktoren:** Absatzwege von Artikeln und Produkten der Konkurrenz
- **Unternehmensbezogene Faktoren:** Umsatz, Leistungsprogramm, Kapital, bestehende Absatzorganisationen
- **Absatzmittlerbezogene Faktoren:** bestehende Absatzorganisationen, Kapazitäten
- **Umweltbezogene Faktoren:** wirtschaftliche Lage, gesellschaftliche Tendenzen, gesetzliche Regelungen

Direkter Vertrieb

Beim Direktvertrieb treten das Unternehmen und die Endverbraucher in direkten Kontakt. Die Form des Kontaktes spielt hierbei eine untergeordnete Rolle: er kann elektronisch, persönlich, per Post oder telefonisch erfolgen. Besonders Güter mit hohem Erklärungsbedarf, Produkte deren hoher Preis eine Lagerung ausschließt und transportempfindliche Güter sind für den Direktvertrieb geeignet. Außerdem begünstigen starke regionale Konzentrationen der Abnehmer sowie Käufe in großen zeitlichen Abständen den Direktvertrieb. Während der Direktvertrieb in den Gründerjahren eine bedeutende Rolle spielen kann, verliert er meist mit zunehmender Entwicklung des Unternehmens an Bedeutung. Grundsätzlich erfolgt der direkte Absatz von Gütern durch folgende Organisationseinheiten:

- Außendienst
- Verkaufsniederlassungen
- Outlets
- Club-Systeme
- Katalogversand
- E-Commerce

Mit Hilfe des Direktvertriebes hat das Unternehmen direkten Kontakt zum Kunden und kann so die Bedürfnisse des Kunden besser bewerten und erfüllen. Das Unternehmen hat einen größeren Einfluss auf den Preis, ist unabhängiger und bindet den Kunden besser an sich. Außerdem begünstigt der Direktvertrieb die richtige Präsentation des Produktes am Verkaufsort.

Welche Nachteile hat der Direktvertrieb?

- Hohe Vertriebskosten
- Schwierigkeiten beim Aufbau eines flächenabdeckenden Vertriebssystems
- Da der Direktvertrieb mit sehr hohen Kosten (mit Ausnahme des Internets) verbunden ist, eignet sich diese Vertriebsform nur bedingt für den Eintritt in einen neuen Markt.

Tipp:

Je direkter der Kontakt vom Produzenten zum Endverbraucher ist, desto höher sind die Vertriebskosten. Aus der Kostensicht ist der Direktvertrieb immer dann vorteilhaft, wenn die zusätzlichen Vertriebskosten niedriger sind als die Ersparnisse aus der Handelsspanne.

Der Vertrieb über Internet ist eine Form des direkten Vertriebes, wodurch sich die traditionellen Probleme des Direktvertriebes vermeiden lassen. Das Internet ermöglicht in relativ kurzer Zeit und mit relativ geringem Aufwand ein flächendeckendes Vertriebsnetz aufzubauen. Das Internet wird meist nur als zusätzlicher Vertriebsweg neben den traditionellen Vertriebswegen angesehen.

Indirekter Vertrieb

Beim indirekten Vertrieb hat das Unternehmen keinen direkten Kontakt zu seinem Endverbraucher, sondern liefert die Ware über Zwischenhändler, die ihrerseits die Ware an den Endverbraucher oder an weitere Zwischenhändler verkaufen. Für den indirekten Vertrieb eignen sich Güter mit geringem Erklärungsbedarf. Er wird meist von Unternehmen genutzt, deren Produkte von vielen Endverbrauchern in kleinen Mengen nachgefragt werden. Im Gegensatz zum direkten Vertrieb eignet sich der indirekte Vertrieb für einen neuen Markteintritt. Daher ist der indirekte Vertrieb ein zentrales Thema expandierender Unternehmen. Der Absatz erfolgt hierbei über:

- Absatzmittler (Großhandel, Detailhandel)
- Absatzhelfer (Handelsvertreter, Makler, Kommissionäre, Vertriebsagenturen, Logistikdienstleister)

Absatzmittler

Der Absatzmittler übernimmt zeitweilig das Eigentum an dem abzusetzenden Produkt. Diese Form des Vertriebes bietet den Vorteil, dass der Bekanntheitsgrad bzw. das Image des Absatzmittlers genutzt werden kann. Weitere positive Aspekte für das Unternehmen sind die Kundenkontakte seitens des Absatzmittlers, die geringen Markteintrittskosten und deren Präsenz vor Ort.

Welche Nachteile haben Absatzmittler?

- Abhängigkeit vom Absatzmittler
- Kein direkter Kundenkontakt
- Beschränkter Einfluss auf die Produktpräsentation und die Vertriebsstrategie

Absatzhelfer

Der Absatzhelfer übernimmt im Gegensatz zum Absatzmittler zu keinem Zeitpunkt das Eigentum der abzusetzenden Produkte. Mit Hilfe von Absatzhelfern hat das Unternehmen direkten Kontakt mit den Kunden. Außerdem sind die Markteintrittskosten gering und eine Preistransparenz ist gegeben.

Welche Nachteile haben Absatzhelfer?

- Geringe Kundenerfassung und geringe Flächendeckung
- Absatzhelfer vertreten meist mehrere Unternehmen: Interessenskonflikt



Tipp:

Besonders beim Aufbau des indirekten Vertriebes ist eine sorgfältige Auswahl der Vertriebspartner zu treffen (siehe Vertriebsstruktur). Um die notwendigen Marktinformationen zu erhalten, ist beim indirekten Vertrieb eine enge Kooperation mit dem Vertriebspartner zu empfehlen. Die Abhängigkeit von einem Vertriebspartner sollte so gering wie möglich sein:

- Durch vertragliche Bestimmungen wird versucht, den Vertriebspartner an sich zu binden.
- Durch die Anwerbung weiterer Handelspartner wird eine Abhängigkeit gegenüber einem speziellen Partner vermieden.
- Das Unternehmen muss sich bemühen, selbstständig Marktinformationen zu beschaffen.
- Durch einzigartige Produkte kann der Vertriebspartner vom Anbieter abhängig werden.

Die Vertriebsstruktur

Bei der Wahl eines indirekten Vertriebsweges sollte sich das Unternehmen in einem ersten Schritt mit dem Problem der Vertriebsstruktur auseinandersetzen, d.h. mit der Gestaltung des Vertriebsweges und der Erarbeitung der Vertriebsstrategie. Dabei gibt es unterschiedliche Ausprägungen:

Intensive Distribution: Bei der intensiven Distribution arbeitet der Hersteller mit verschiedenen Vertriebspartnern zusammen (Güter des täglichen Gebrauchs).

Exklusive Distribution: Bei der exklusiven Distribution vertraut der Hersteller auf wenige Absatzmittler und gewährt diesen regionale Exklusivverträge (z.B. für Luxusgüter).

Selektive Distribution: Die selektive Distribution ist zwischen der intensiven und exklusiven Distribution angesiedelt. Bei dieser Art von Distribution wird der Absatzmittler aufgrund von qualitativen Merkmalen gewählt (z.B. Baustoffe).

Für klein- und mittelständische Unternehmen stellt die exklusive Distribution normalerweise die beste Lösung dar. Besonders bei einer Markterweiterung muss das Unternehmen stets darauf achten, dass die Produkte von dem Vertriebspartner optimal präsentiert werden. Schlussendlich haben die Präsentation und die Positionierung starken Einfluss auf den Erfolg des Produktes. Deshalb ist es ratsam, bei der Suche des optimalen Partners ein Anforderungsprofil zu erstellen und diesen sorgfältig zu selektieren. Das Anforderungsprofil enthält Anforderungen bezüglich Händlergröße, finanzieller Lage, fachlicher Kompetenz, Management, Sortiment, Image und Geschäftsphilosophie. Der Hersteller kann somit auch seine Vertriebsstrategie besser steuern und hat eine bessere Kontrolle über Preise und Serviceleistungen.

Kooperation

Kooperationen im Vertrieb stellen speziell für klein- und mittelständische Betriebe eine große Chance für eine Expansion in neue Märkte dar. Bei einer Kooperation mit einem Vertriebspartner wird eine engere Zusammenarbeit in verschiedenen Aspekten mit diesem gesucht. Dabei können z.B. Marktinformationen ausgetauscht, Preise und Produkte gemeinsam entwickelt, Prozesse angepasst und ein einheitliches Marketing (vertikales Marketing) eingeführt werden. Je enger die Zusammenarbeit ist, desto intensiver ist die Beziehung zum Händler. Gleichzeitig kann der Anbieter besser auf die Bedürfnisse des neuen Marktes eingehen.

Um eine Kooperation erfolgreich zu gestalten, müssen die Kooperationspartner Vertrauen schaffen und für eine ständige Kommunikation sorgen. Außerdem sollten die Partner, die für eine Kooperation notwendigen Regeln konsequent einhalten. Das heißt fair, zuverlässig, präzise und pünktlich sein und die versprochenen Leistungen erfüllen.

Was sind die Vorteile einer Kooperation?

- Stärkung der Vertriebsstruktur
- Reduzierung des Risikos
- Zusammenlegung der Ressourcen

Was sind die Probleme einer Kooperation?

- Abhängigkeit vom Vertriebspartner
- Weitergabe von Know-how an den Vertriebspartner



Tipp:

Um die Probleme bzw. Risiken einer Kooperation mit einem Vertriebspartner zu minimieren, muss eine einseitige Abhängigkeit vom Vertriebspartner vermieden werden. Außerdem ist die Wahl des richtigen Partners ein wichtiger Aspekt, da eine langfristig tragfähige Vertrauensbasis geschaffen werden muss (Kapitel „Gemeinsam stark: Kooperationen“).

Key Account Management

In vielen Unternehmen gilt bezüglich der Umsatzstruktur die sogenannte 80/20 Regel, das heißt, dass 80% des Umsatzes mit 20% der Kunden erzielt werden. Diesem Kundenkreis eines Unternehmens (auch Schlüsselkunden oder Key Account Kunden genannt) muss besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Man spricht hier von Key Account Management und versteht darunter die intensivere Betreuung und Zusammenarbeit mit den Schlüsselkunden des Unternehmens.

Ziele des Key Account Managements sind:

- Intensivierung der Geschäftsbeziehungen
- Minimierung des Koordinationsaufwands
- Verbesserung der Marktstellung im Vergleich zum Wettbewerber
- Stärkung der vertikalen Marktposition

Vertriebsorganisation

Nachdem sich das Unternehmen für einen bestimmten Vertriebsweg entschieden hat, rückt die interne Organisation des Vertriebes in den Vordergrund. Die Vertriebsorganisation besteht grundsätzlich aus:

Vertriebsaußendienst: Der Vertriebsaußendienst kann nach unterschiedlichen Kriterien (z.B. nach Zonen, nach Produktgruppen, nach Kunden usw.) organisiert werden. Zu den Aufgaben des Vertriebsaußendienstes zählen die Pflege der Kunden, die Betreuung von Absatzmittlern und Absatzhelfern sowie die Gewinnung von Neukunden.

Vertriebsinnendienst: Die zentrale Aufgabe des Vertriebsinnendienstes ist die Durchführung der Auftragsabwicklung und die laufende Kommunikation mit dem Außendienst. Außerdem kann er mit der Koordination von logistischen Aufgaben, der Erstellung von Angeboten, Preislisten und Prospekten beauftragt werden.

Kundendienst: Der Kundendienst gewinnt in den meisten Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Er ist zuständig für die Lösung von Produktproblemen, Durchführung von speziellen Serviceleistungen wie etwa Wartungs- und Garantieleistungen und produktspezifischen Kundeninformationen.

Tipp:

In kleinen Unternehmen ist diese Unterteilung nicht immer eindeutig. Hier kommt es durchaus vor, dass alle drei Bereiche von einer Person oder von mehreren Personen gleichzeitig abgedeckt werden.

Physische Distribution

Die physische Distribution beschäftigt sich mit allen Lager- und Transportvorgängen vom Anbieter bis zum Vertriebspartner und ist somit ein Teilgebiet der Distributions- bzw. Vertriebslogistik. Die physische Distribution erfährt in letzter Zeit ein immer größeres Interesse, da sie bei entsprechender Effizienz und Kundenorientierung zu einem wichtigen Bewertungskriterium beim Kaufentscheid werden kann. Zentrale Aufgaben der physischen Distribution sind:

- **Die Festlegung der Transportmethode (Transportmittel):**
Es ist zu entscheiden, ob die Belieferung der Abnehmer durch werkseigene Lkws, Spediteure, Bahn oder andere Transportmittel zu bewerkstelligen ist.
- **Service- und Lieferbereitschaft:**
Das Unternehmen muss entscheiden, welche zusätzlichen Leistungen es im Rahmen des Transportes bietet.
- **Anzahl und Standorte von Vertriebs- und Auslieferungslager:**
Je mehr Auslieferungslager vorhanden und standortmäßig verstreut sind, desto niedriger sind die Transportkosten und desto kürzer sind die Transportzeiten. Allerdings steigen mit zunehmender Zahl von Lager die Kosten der Lagerhaltung.

Die Planung der physischen Distribution spielt in klein- und mittelständischen Unternehmen eher eine untergeordnete Rolle. Die Einrichtung eigener Außenlager kommt aus wirtschaftlichen Gründen in der Regel nicht in Betracht. Die physische Distribution wird meist einem oder mehreren Spediteuren übertragen, die diese Leistung kompetenter und kostengünstiger anbieten können.

Checkliste Vertrieb

	Ja	Nein
Auswahl des Vertriebsweges		
Müssen bei der Auswahl des Vertriebsweges folgende Faktoren berücksichtigt werden?		
Produktbezogene Faktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenbezogene Faktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurrenzbezogene Faktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensbezogene Faktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absatzmittlerbezogene Faktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltbezogene Faktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird auf die Vor- und Nachteile eines direkten bzw. indirekten Vertriebes eingegangen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl des Vertriebspartners (bei indirektem Vertrieb)		
Welche der folgenden Distributionen eignet sich für das Unternehmen am besten?		
Intensive Distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exklusive Distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selektive Distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die finanzielle Bonität des Absatzmittlers/-helfers gegeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besitzt der Absatzmittler/-helfer ausreichende fachliche Kompetenz das Produkt der Produktqualität angemessen zu verkaufen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergänzt sich das Produkt mit dem Sortiment des Händlers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmen das Image bzw. die Geschäftsphilosophie mit dem Image bzw. Produkt des Unternehmens überein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit Vertriebspartnern (bei indirektem Vertrieb)		
Ist der Vertriebspartner vertrauenswürdig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht bei einer Kooperation eine zu große Gefahr der vollständigen Abhängigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Synergieeffekte bei einer Kooperation mit dem Vertriebspartner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können bei einer Kooperation Kosten eingespart werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennt das Unternehmen seine Schlüsselkunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versucht das Unternehmen die Schlüsselkunden an sich zu binden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertriebsorganisation		
Besteht die Notwendigkeit eines Vertriebsaußendienstes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht die Notwendigkeit eines Vertriebsinnendienstes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht die Notwendigkeit eines Kundendienstes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Physische Distribution		
Übernimmt das Unternehmen die physische Distribution selbst oder wird sie fremdvergeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird der ökonomischste Transportweg gewählt (z.B. Bahn, LKW, usw.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden im Rahmen des Transportes zusätzliche Serviceleistungen angeboten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⑦ Innovation & Qualitätsmanagement

Sowohl die von Ihnen entwickelten Produkte/Dienstleistungen als auch der zugrunde liegende Entwicklungs- und Produktionsprozess müssen zuerst für die Markteinführung ausgearbeitet und dann kontinuierlich weiterentwickelt werden. Veränderte Kundenwünsche, aber auch neue Anwendungsmöglichkeiten moderner Technologien machen dies notwendig. Darüber hinaus dürften sich gerade in der Phase der Unternehmensfestigung die ersten „Kinderkrankheiten“ zeigen; um sie zu heilen, muss das angebotene Produkt oder die Dienstleistung optimiert werden. Nur wenn dieses Vorhaben gelingt, wird es möglich sein, sich am Markt zu behaupten und sich gegenüber anderen Wettbewerbern zu positionieren.

Innovation

Das Thema „Innovation“ gehört wohl zu den aktuellsten und meist diskutierten Themen im Bereich Unternehmensführung – zu Recht! Gerade in Zeiten einer zunehmend globalisierten Wirtschaft ist es für westliche Industrienationen kaum möglich sich über den Preis vom Wettbewerb zu unterscheiden. Die Preisführerschaft bei der Herstellung vieler Produkte liegt inzwischen in den osteuropäischen Ländern und in Asien. Deshalb wird die Fähigkeit zur Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte auch für Südtiroler Unternehmen immer wichtiger.

Selbst relativ simple Produkte haben heute einen hohen Komplexitätsgrad erreicht (z. B. durch den fortgeschrittenen Wissensstand oder durch rechtliche Anforderungen an das Produkt). Somit ist es für kleine und mittlere Unternehmen sehr schwierig ein innovatives Produkt ausschließlich im eigenen Haus zu entwickeln. Hier bieten sich bspw. Entwicklungspartnerschaften an. Partnerschaften mit anderen – auch branchenfremden – Unternehmen oder mit Forschungseinrichtungen bieten auch kleineren Unternehmen die Möglichkeit zu vertretbaren Kosten innovative Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.



Tipp:

Das Assessorat für Innovation, das BIC Südtirol und der Innovationsservice der Handelskammer Bozen bieten Südtiroler Unternehmen einen Service zur Anbahnung von Entwicklungspartnerschaften und zur Begleitung von Innovationsprojekten an (nähere Informationen unter: www.provinz.bz.it/innovation/index_d.asp, www.bic-suedtirol.org oder www.handelskammer.bz.it).

Idee

Am Anfang einer Innovation steht immer eine Idee für ein neues Produkt. Es gibt viele Quellen für Ideen: Messen, Fachzeitschriften, Mitarbeiter, Kunden. Nutzen Sie diese Möglichkeiten Ideen für neue Produkte zu finden. Zur Entwicklung und Strukturierung von Ideen können Sie auch über das BIC angebotene individuelle Kreativitätsworkshops durchführen.

Markt

Bevor ein Innovationsprojekt in Angriff genommen wird, sollten die (Kunden-)Anforderungen an ein neues Produkt und die Erfolgchancen am Markt möglichst genau abgeklärt werden. Denn nichts ist kostspieliger als am Markt „vorbeientwickelte“ Produkte. Informieren Sie sich also vorher möglichst genau über die Kundenerwartungen und über die Bereitschaft der Kunden für ein innovatives Produkt auch einen entsprechenden Preis zu bezahlen.

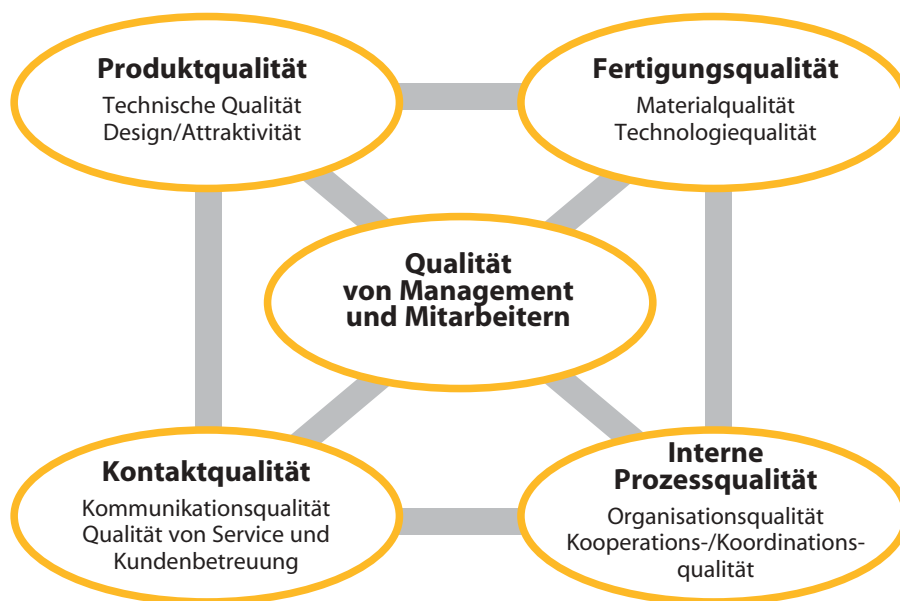


Tipp:

Das BIC Südtirol und die Handelskammer Bozen bieten die Möglichkeit Innovationsbewertungen durchzuführen. Dabei werden Ihre Produktideen in Bezug auf deren Erfolgchancen am Markt getestet und bewertet.

Qualitätsmanagement

Ständige Verbesserung (andere Begriffe sind: kontinuierlicher Verbesserungsprozess, continuous improvement oder Kaizen) bedeutet, dass alle Mitarbeiter und Abteilungen die jeweiligen Produkte/Dienstleistungen und die damit verbundenen Arbeitsschritte weiter verbessern, mit dem Ziel, die entstehenden Kosten in der Produktion und anderen Bereichen weiter zu reduzieren und die Qualität weiter zu steigern.



Fünf Dimensionen der Qualität (Quelle: Töpfer, A., Mehdorn, H.: Total Quality Management, Berlin 1994, S. 92)

Das Streben nach Perfektion richtet sich nicht nur nach innen, sondern schließt die Außenbetrachtung (z. B. Zulieferer/Abnehmer) mit ein. Erforderlich ist somit eine enge Zusammenarbeit mit den vielfältigen Partnern im unternehmerischen Umfeld.

Der Kunde sollte im Zentrum der Betrachtung stehen und – sofern möglich – in die Weiterentwicklung oder Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen einbezogen werden. Durch diese enge Kundenorientierung werden Sie – ohne großen Kostenaufwand – auf dem

aktuellen Wissensstand gehalten: Was wird nachgefragt? Was sollte angeboten werden? Da jedes Unternehmen seine Daseinsberechtigung durch den Kunden erhält, ist ihm absolute Wertschätzung entgegenzubringen. Beim Kunden beginnt die Qualitätskette und die Festlegung objektiver (z. B. technische Leistungsmerkmale) und subjektiver Eigenschaften (z. B. Design), die die Grundlage für die (Weiter-)Entwicklung der jeweiligen Produkte/Dienstleistungen darstellen. Persönliche Kundenbeziehungen gewinnen somit mehr und mehr an Bedeutung.

Kontinuierliche Verbesserung ist damit ein Prinzip, das sich in der Zielsetzung des Unternehmens und in den unternehmerischen Grundsätzen widerspiegeln sollte. Hierfür benötigen Sie engagierte und motivierte Mitarbeiter und ein vertrauensvolles Betriebsklima. Ständige Verbesserung setzt ein offenes Verhältnis, ein Verständnis zur betrieblichen Veränderung sowie insbesondere auch Eigenverantwortung und Freiräume für die Mitarbeiter voraus (*Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung“*).

Widmen Sie sich dem Thema der kontinuierlichen Verbesserung Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen, indem Sie ...

- Ihre Vorstellungen zu diesem Thema schriftlich fixieren und in die unternehmerischen Zielvorstellungen übertragen,
- mit Kunden über deren Vorstellungen sprechen und deren Anregungen in Ihre Überlegungen integrieren,
- mit Mitarbeitern über dieses Thema diskutieren und die Nachteile und Vorteile herausarbeiten. Überlegen Sie, wie Sie mögliche Nachteile wie Arbeitsplatzgefährdung, Angst vor Überforderung durch geeignete Maßnahmen abbauen bzw. reduzieren können,
- sich über geeignete Anreizstrukturen Gedanken machen. So bietet das sogenannte betriebliche Vorschlagswesen (BVW) erste Überlegungen und Hinweise bezüglich der erforderlichen Rahmenbedingungen (*Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“*),
- organisatorische Voraussetzungen schaffen: Eröffnen Sie Freiräume für sog. Qualitätszirkel, Qualitätsteams u. ä. und stellen Sie sicher, dass das Thema „Qualität“ kontinuierlich auf der Tagesordnung von Besprechungen steht (*Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“*),
- überprüfen, inwieweit sich aus einer offiziellen Bestätigung hoher Qualität (Zertifizierung des Unternehmens nach der DIN ISO 9000 ff.) Wettbewerbsvorteile ergeben (so ist beispielsweise eine entsprechende Zertifizierung als Automobilzulieferer in der Regel ein Muss),
- feststellen, was die Konkurrenz in diesem Themenfeld unternimmt. Klären Sie, wo Ihr Unternehmen im Vergleich mit anderen Wettbewerbern steht (*Kapitel „Schneller, höher, weiter: Marktforschung als Planungsgrundlage“*).

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser:

⑧ Forderungsmanagement

Viele Unternehmen werden den Zwiespalt kennen: Der Verkauf drängt, Geschäfte abzuschließen. Die Buchhaltung oder die Finanzabteilung warnt: nicht um jeden Preis. Denn nur Kunden, die auch bezahlen, sind willkommen.

Insolvenzrisiko durch Geschäftspartner

Lieferantenkredite haben sich zu einem besonderen Risikofaktor entwickelt, der allzu häufig unterschätzt wird. Gemeint ist das Unternehmensvermögen, das in Form von Außenständen oder Lagerbeständen gebunden ist und damit kurzfristig nur bedingt zur Verfügung steht, wenn gleichzeitig Rechnungen bezahlt werden müssen. Ein Problem gerade für eigenkapital-schwache Unternehmen.

Dahinter steckt: Heute zahlt nur ein Teil aller Kunden innerhalb von 30 Tagen. Am schnellsten erhält der Handel sein Geld. Immer mehr Kunden mit schlechter Zahlungsmoral verzeichnet das Dienstleistungsgewerbe.

Allerdings sind viele Gläubiger selbst mitschuldig an ihrer Situation: Sie trauen sich nicht, Forderungen mit Nachdruck einzutreiben, aus Angst, Kunden zu vergraulen. Immer vorausgesetzt, sie sind über ausstehende Forderungen ihres Unternehmens überhaupt informiert. Dies ist keinesfalls die Regel. Selbst in relativ großen Firmen fehlen trotz aller Pleitenfurcht nicht nur ein Konzept zur Vergabe von Lieferantenkrediten, sondern auch – für den Fall der Fälle – ein funktionierendes Mahnwesen.

Sie können das Risiko durch „faule“ Kunden mindern. Durch:

- eine sorgfältige Vorbereitung von Geschäftsbeziehungen (Kreditmanagement)
- Prüfung der Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit (Bonitätsprüfung) der Geschäftspartner vor Abschluss über Lieferungen und Leistungen (Rating)
- ein konsequentes Mahnwesen
- Absicherung der Forderungen durch Vereinbarung von Sicherheiten oder durch Kreditversicherung bzw. Verkauf der Forderungen (Kreditversicherung, Factoring)

Bonitätsprüfung des Kunden/Rating

Schlecht zahlende Kunden sind eine Gefahr für jedes Unternehmen. Darum ist das Arbeitsgebiet „Kreditmanagement“ nicht mehr nur die Aufgabe der Finanzbuchhaltung und der Verkaufsabteilung. Sie ist längst Aufgabe der Unternehmensleitung. Als zweckmäßig gegen drohende Insolvenzrisiken hat sich eine jährliche umfassende Bonitätsprüfung der Kreditkun-

den erwiesen. Bei der Bonitätsprüfung des Kunden – vergleichbar mit dem Rating der Banken – geht es in erster Linie um die Feststellung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit des Kunden. Hierzu stehen Ihnen interne und externe Informationsquellen zur Verfügung. Bei Kunden, die bereits so genannte Negativmerkmale aufweisen (Konkurs, Vergleich), ist besondere Vorsicht geboten. Im Allgemeinen können Sie Forderungen gegen solche Kunden weder versichern noch einem Factor zum Einzug anbieten. Wollen Sie dennoch liefern, vereinbaren Sie Barzahlung bei Übergabe Ihrer Leistung.

Checkliste: Bonitätsprüfung des Kunden

Interne Informationsquellen

Rechnungswesen

(Zahlungsverhalten, Auswertung der eigenen Forderungen)

Welches Zahlungsziel (vereinbarte Zahlungsfrist) nimmt der Kunde in Anspruch?

Überschreitet er das Zahlungsziel (wie oft)?

Stellt der Kunde Antrag auf Zielverlängerung?

Waren oder sind Inkassomaßnahmen (Mahnung, gerichtlicher Mahnbescheid, Vollstreckungsbescheid u. a.) notwendig?

Verkauf

Welche Kenntnisse hat der Verkauf (Innen- und Außendienst: Gespräche, Telefonate, Kundenbesuche)? Außendienst für die Früherkennung von Kreditrisiken schulen! Kritische Signale auf Kundenseite können sein:

hohe Lagerbestände

schlechter Zustand der Maschinen

nicht ausgelastete Kapazitäten

schmale Angebotspalette

schlechtes Image der Produkte

zögerliche Reaktionen auf Konkurrenz

erhöhte Rabatte, Nachlässe, Sonderangebote

wenige Kunden

Externe Informationsquellen

Wirtschaftsauskünfte (z. B. über Haftungslage, Eigenkapitalausstattung, Auftragslage, Bilanzdaten, Zahlungsweise, usw.)

Bankenauskünfte (über Auftragslage bzw. Kontoführung mit Einverständnis des Kunden)

Jahresabschlüsse (über juristische Personen bei der Handelskammer)

Wirtschaftsauskunft wozu?

Die Wirtschaftsauskunft wird aus vielen Gründen abgefragt:

- vor der Aufnahme einer neuen Geschäftsbeziehung oder zur Überprüfung laufender Vertragsverhältnisse
- für Wettbewerbsfragen oder Marktuntersuchungen
- bei einer Erhöhung des Kreditlimits
- bei Änderungen der rechtlichen oder wirtschaftlichen Struktur eines Kunden

... und was steht drin?

Wirtschaftsauskünfte sind nach einem einheitlichem Schema aufgebaut, damit der Empfänger schnell und sicher den Inhalt der Auskunft erfassen kann. Die einzelnen Abschnitte umfassen:

- Rechtsform
- Gründungsdatum
- Handelsregisterauszug
- Gesellschafter / Geschäftsführer, usw.
- Produkte und Tätigkeitsbeschreibung
- Mitarbeiter
- Umsätze und ihre Entwicklung
- Immobilien
- Bilanzdaten
- Bankverbindungen
- Zahlungsweise
- Höchstkredit (*Checkliste: „Leitfragen für Kreditvergaben“*)

Säumigen Zahlern auf die Sprünge helfen

Mit Legislativdekret vom 20. September 2002 hat Italien die Europäische Richtlinie 2000/35/EG zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr umgesetzt.

Hierzu in der Folge die wichtigsten Inhalte des Gesetzes:

○ Anwendungsbereich

Die neuen rechtlichen Bestimmungen finden auf alle Zahlungen, die als Entgelt im Geschäftsverkehr (sei es aufgrund eines schriftlichen oder mündlichen Vertrages) zwischen Unternehmen oder zwischen Unternehmen und öffentlichen Stellen zu leisten sind, unter der Voraussetzung dass es sich um eine Lieferung von Gütern oder Erbringung von Dienstleistungen gegen Entgelt handelt.

Ausgenommen sind demzufolge Geschäftsvorgänge mit Verbrauchern. Weiters ausgenommen sind Schulden, die Gegenstand eines gegen den Schuldner eingeleiteten Insolvenzverfahrens sind, Ansprüche auf Zinszahlungen von weniger als 5 Euro und Schadensersatzzahlungen.

○ **Wer hat das Recht Verzugszinsen zu fordern?**

Die Verzugszinsen stehen dem Gläubiger bei Zahlungsverzug immer zu, ausgenommen in jenen Fällen, in denen der Schuldner beweisen kann, dass der Grund des Zahlungsverzugs nicht ihm zuzuschreiben ist (z. B. ein Fehler welcher dem beauftragten Bankinstitut unterlaufen ist). Keinen gerechtfertigten Grund für den Zahlungsverzug stellen eventuelle Liquiditätsprobleme des Schuldners dar.

○ **Wann und wie werden die Verzugszinsen angewandt?**

Die grundlegende Neuheit stellt die „automatische“ Anrechnung der Verzugszinsen dar. Bis zum Erlass des gegenständlichen Legislativdekretes hatte der Gläubiger erst ab dem Moment der förmlichen Inverzugsetzung (messa in mora), Anspruch auf Verzugszinsen, während nun laut dem neuen Gesetz die Verzugszinsen, ohne dass es einer Mahnung bedarf, ab den folgenden Fälligkeiten zu zahlen sind:

- Beim seitens der Parteien vereinbarten Zahlungstermin. In diesem Fall sind die Verzugszinsen ab dem Tag zu zahlen, der auf den vereinbarten Zahlungstermin oder das vertraglich festgelegte Ende der Zahlungsfrist folgt.
- Haben die Parteien keinen Zahlungstermin vereinbart, so laufen die Verzugszinsen ab 30 Tagen nach dem Zeitpunkt des Eingangs der Rechnung oder einer gleichwertigen Zahlungsaufforderung beim Schuldner.
- Wenn der Zeitpunkt des Eingangs der Rechnung oder einer gleichwertigen Zahlungsaufforderung unsicher ist, 30 Tage nach dem Zeitpunkt des Empfangs der Güter oder Dienstleistungen.
- Bei Verträgen hinsichtlich Lieferung von verderblichen Lebensmitteln, sind die rechtlichen Verzugszinsen nach Ablauf einer Frist von 60 Tagen zu zahlen.

Auch wenn den Parteien immer das Recht zur Festsetzung eines vertraglichen Zahlungstermins bleibt, muss dieser angemessen und der guten Handelspraxis entsprechen, da diese Klausel ansonsten nichtig ist.

○ **Die Höhe der Verzugszinsen - der gesetzliche Zinssatz**

Laut Art. 5 des gegenständlichen Legislativdekretes ergibt sich der Verzugszinssatz (gesetzliche Zinssatz) aus der Summe des Zinssatzes der Europäischen Zentralbank zuzüglich 7 Prozentpunkten (9 Punkte bei verderblichen Lebensmitteln). Besagter Zinssatz wird halbjährlich neu festgelegt und in der „Gazzetta Ufficiale“ veröffentlicht. Auch hier können die Parteien andere vertragliche Verzugszinsen vorsehen.

○ **Was ist zu tun, wenn der Schuldner nicht zahlt?**

Die neuen Bestimmungen verfügen, dass der Gläubiger gegenüber dem Schuldner Anspruch auf angemessenen Ersatz aller durch den Zahlungsverzug des Schuldners bedingten Eintreibungskosten hat, inklusive Rechtsanwalts honorare. Bis heute gingen die Kosten für Leistungen vor dem Zeitpunkt der formellen Hinterlegung des

Mahndekretes zu Lasten des Gläubigers. In Zukunft können mit dem Mahndekret „ex lege“ alle mit der Eintreibung verbundene Kosten geltend gemacht werden.

○ **Mit welchen Mitteln kann rechtlich vorgegangen werden?**

Das gegenständliche Gesetzesdekret ändert zum Teil das Eintreibungsverfahren.

- a) Es ist nun möglich ein Mahndekret auch gegen Schuldner mit Sitz außerhalb des italienischen Staatsgebietes zu erwirken. Bis heute war in solchen Fällen nur eine ordentliche Zahlungsklage möglich.
- b) Es besteht die Möglichkeit ein verkürztes Verfahren zu beantragen, im Rahmen dessen das Gericht ein Mahndekret innerhalb 30 Tagen erlassen kann, welches die Aufforderung zur Zahlung der geschuldeten Summen für den Schuldner enthält und dies innerhalb einer verbindlichen Frist, die für Mitgliedstaaten der EU bis zu 20 Tagen herabgesetzt werden kann.
- c) Im Falle des Einspruchs gegen das erlassene Mahndekret, kann der Richter bei der Erstverhandlung auch die vorläufige Vollstreckbarkeit des Mahndekretes verfügen, sei es zur Gänze oder nur zum Teil hinsichtlich der nicht beanstandeten Summen. Bis heute hatte der Einspruch auch nur hinsichtlich eines kleinen Teils der Gesamtforderung des Mahndekretes, die Unmöglichkeit der vorläufigen Vollstreckbarkeit zur Folge und somit hatte der Gläubiger das Urteil der Zahlungsklage abzuwarten.

Checkliste: Leitfragen für Kreditvergaben (Kreditlinie)

Sie sind auf der sicheren Seite, wenn Sie die Federführung für ein Kreditmanagement eindeutig festlegen. Nur so vermeiden Sie Konflikte zwischen der Verkaufsabteilung (die natürlich Geschäfte machen will) und der Buchhaltung (die darauf zu achten hat, dass die Rechnungen bezahlt werden). Wichtig ist ein regelmäßiger Austausch zwischen beiden Abteilungen. Grundlage ist eine dauernde – am besten EDV-gestützte – Überprüfung des Kunden-Zahlungsverhaltens.

1. Wer trägt die Verantwortung für eine Kreditvergabe?	
2. Mit welchen Kompetenzen ist diese Stelle/dieser Mitarbeiter ausgestattet? (Achtung: Konflikte zwischen Kreditstelle/Buchhaltung und Verkauf vermeiden!)	
3. Welche Zahlungsziele, Zahlungsbedingungen, Sonderkonditionen werden eingeräumt? (Wichtig: Verhandlungsergebnisse mit Kunden schriftlich festhalten!)	
4. Wie kann eine Bonitätsprüfung durchgeführt werden? (Checkliste "Bonitätsprüfung des Kunden")	
5. Welche Kredithöhe kann dem Kunden eingeräumt werden? (Ziel: Risikobegrenzung. Sie ist durch die kreditverantwortliche Stelle zu entscheiden und an Verkauf, Rechnungswesen, Filialen, usw. zu melden)	
6. Welche Kreditsicherheiten sind vorhanden, akzeptabel?	
7. Werden offene Forderungen vereinbarungsgemäß gezahlt oder nicht? (Wichtig: Kontrolle)	
8. In welchen zeitlichen Abständen werden verspätete Zahler gemahnt?	
9. Welche Mahngebühren und Verzugszinsen werden in Rechnung gestellt?	

Inkassounternehmen

Der herkömmliche Weg, Forderungen erst selbst und dann mit gerichtlicher Hilfe einzutreiben, ist schwierig. Ausweg: Inkassounternehmen. Hier stehen spezialisierte Inkassofachleute und ein optimales Datenverarbeitungssystem zur Verfügung.

Inkassokosten

Hinzu kommt, dass bei Einschaltung eines Inkassounternehmens in der Regel der Schuldner die entstehenden Kosten zu ersetzen hat. Die laufenden Kosten während des Inkassoverfahrens stellen somit einen wesentlichen Moment dar, den Schuldner zu einer rascheren Begleichung der Forderungen zu veranlassen.

Was tun, wenn die Mahnungen erfolglos bleiben?

Sollte das Mahnverfahren auch unter Einschaltung von Inkassounternehmen nicht zum gewünschten Erfolg führen, klären Inkassounternehmen und Gläubiger gemeinsam, ob ein gerichtliches Verfahren wirtschaftlich sinnvoll ist. Das Inkassounternehmen wird mit der Vermittlung eines Anwaltes betraut, der das weitere gerichtliche Verfahren durchführt. Auch wenn ein Anwalt eingeschaltet wird, bleibt die Inkassostelle weiterhin Ansprechpartner für den Gläubiger.

Kreditversicherung

Unternehmen können ihre Ansprüche oder Lieferantenkredite auch versichern. Die Versicherung zahlt dann, wenn Außenstände offen bleiben, weil der Kunde zahlungsunfähig ist.

Factoring

Zunehmend geht man dazu über, die Bearbeitung der gesamten Außenstände Dritten zu übergeben: Factoring. Beim Factoring tritt ein Unternehmen seine Forderungen an ein anderes Unternehmen (Factor) ab. Das Factoring-Institut muss nun seinerseits alle Außenstände beim Schuldner eintreiben.

Für Factoring sprechen unter anderem:

- unrentable Fachabteilungen werden u. U. abgeschafft.
- Kreditrisiken und Verantwortung werden einem erfahrenen und eingespielten Team von Inkassospezialisten übertragen.

Mit dem Factor-Unternehmen können Sie verschiedene entgeltpflichtige Leistungen vertraglich vereinbaren:

- **Delkrederleistung:**
Der Factor übernimmt eine Forderung, obwohl der bonitätsgeprüfte Kunde unter Umständen nicht zahlen kann. Der Factor übernimmt also das Risiko eines Zahlungsausfalls.
- **Finanzierungsfunktion:**
Der Factor zahlt die angekauften Forderungen vor Zahlungseingang an Sie aus.
- **Dienstleistungsfunktion:**
Der Factor übernimmt die Buchhaltung der Außenstände, das Mahnwesen und das Inkasso der Forderungen.

Kosten

Diese Risiken lassen sich Factoring-Institute selbstverständlich bezahlen. Kosten und Risiken müssen gegenübergestellt und geprüft werden. Vergleichen Sie die Angebote der einzelnen Factoring-Unternehmen mit Ihrer eigenen Kosten- und Risikosituation, beachten Sie dabei auch die von Ihnen überhaupt zu erzielende Umsatzrendite. Ist diese geringer als die Kosten des Factors, lohnt sich ein Factoring nicht (weitere Informationen: Assifact – Associazione Italiana per il factoring, www.assifact.it).

4 Organisieren

Projekte managen, die eigene Zeit einteilen und Kooperationen eingehen

Eine richtige und effiziente Organisation kann jungen Unternehmen mit begrenzten Ressourcen dabei helfen die zur Verfügung stehenden Mittel möglichst produktiv einzusetzen. Wer es als Unternehmer nicht schafft seine Zeit und Mittel zielgerichtet einzusetzen, wird feststellen, dass er im Vergleich zu anderen in der gleichen Zeit weniger leistet bzw. für die gleiche Leistung mehr Zeit braucht – und das wirkt sich auf die Wettbewerbsfähigkeit aus.

Ressourcenplanung:

① Projektmanagement

Wozu Projektmanagement? Bisher sind Sie doch auch ohne ganz gut über die Runden gekommen, oder? Innovationen, offene Märkte, steigender Konkurrenzdruck, schlanke Organisationsformen und kürzere Lebensdauer von Produkten prägen unsere Zeit. Aufgrund dieser Entwicklung werden auch die Aufträge immer komplexer und anspruchsvoller und sind zusehends mit hohen Investitionen und Unsicherheitsfaktoren verbunden. Um als Unternehmer konkurrenzfähig und liquide zu bleiben, ist Projektmanagement unerlässlich.

Merkmale eines Projektes

- innovative, komplexe, einmalige Aufgabe
- keine Routine-, Alltagstätigkeit
- definiertes, festgeschriebenes Ziel
- zeitliche Begrenzung: festgelegter Beginn und geplantes Ende
- geplante Ressourcen finanzieller und personeller Art
- abteilungsübergreifende Teamarbeit
- externer oder interner Auftraggeber
- Überwachung durch Kontrollgremien
- bei Großprojekten eigene Organisationsform

Transparenz

Machen Sie komplexe Projekte transparent durch

- Projektphasen
- Strukturpläne
- Netzpläne
- Dokumentation

und definieren Sie Meilensteine = Zwischenergebnisse. Zeit und Geld, Nutzen und Wert.

Was alle interessiert:

- Betreiben Sie realistische Aufwandschätzung:
 - Womit können Sie rechnen?
 - Welche Kosten fallen an?
- Erstellen Sie Terminlisten, Balkendiagramme, Netzpläne:
 - Wann soll was fertig sein?
- Stellen Sie eine Ressourcenplanung auf:
 - Wer mit welcher Qualifikation macht was?
- Dann fällen Sie die Entscheidung:
 - Lohnt sich das Projekt?
 - Wie sieht der Nutzen aus?
 - Worin – außer monetär – kann er noch liegen?

Dokumentation, Kommunikation

Welche Informationen sind wichtig? Was soll wie dokumentiert werden?

Projektsitzungen und Teambesprechungen sind durch nichts zu ersetzen. Stellen Sie Regeln auf und leben Sie diese als Unternehmer/Chef vor. Disziplinieren Sie sich selbst und andere indem Sie pünktlich kommen, zügig und ergebnisorientiert die Tagesordnung abarbeiten und nicht nebenher andere Dinge tun oder gar bezüglich anderer Themen telefonieren. Achten Sie auf knappe, übersichtliche Projektberichte. Lassen Sie aus den regelmäßigen Teamsitzungen keine „Laberveranstaltungen mit Profilierungssüchten ohne Ergebnisse“ werden.

Nutzen und Gewinn

Gutes Projektmanagement hilft Ihnen, vom Start bis zur Abschlusskontrolle erfolgreich zu agieren, Fehlentscheidungen zu vermeiden, das Projektteam während des gesamten Projektverlaufes einzubinden, Konflikten entgegenzuwirken und den Überblick bezüglich Zeit und Kosten zu behalten.

Checkliste für ein sinnvolles Projektmanagement:

In der Vorbereitungsphase:

1. Welche Ziele sollen erreicht werden?

Sind die Ziele realistisch? Wann ist Projektstart, wann Projektende?

Mit welchem Aufwand sollen sie bis wann erreicht werden?

Gibt es Alternativen oder Puffer?

Welchen Stellenwert mit welchem anschließenden Nutzen hat das Projekt?

Sind die Termine für das zur Verfügung stehende Personal realistisch?

2. Welche Beteiligten planen mit?

Wie sind die Kundenvorgaben?

Wer ist worüber zu informieren?

Wer sind die Projektteilnehmer, wird ein externer Berater benötigt?

Wer benötigt intern welche fachlichen Qualifikationen?

Wie sieht es mit der Teamarbeit und Mitarbeitermotivation aus?

3. Wer arbeitet im Projektteam mit, wer wird Projektleiter?

Sind kreative, unkonventionelle Projektlösungen erwünscht?

Stimmt die "Chemie" im Team oder sind Konflikte vorprogrammiert?

Muss ich als Unternehmer/Chef/Vorgesetzter selbst Projektleiter sein?

Wird der Projektleiter mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet?

Steht ihm genügend Zeit neben seinen anderen Aufgaben zur Verfügung?

In der Durchführungsphase:

1. Wie, womit, wodurch wird die Projektarbeit gesteuert?

Wann werden Teilergebnisse benötigt?

Mit welchen Methoden, Maßstäben werden Teilziele überprüft?

Wer muss worüber in welcher Form informiert werden?

Ist Dokumentation und Berichtswesen verständlich, sinnvoll, zeitnah?

Wo gibt es Unterstützung?

2. Wie funktioniert die Teamarbeit, die Projektleitung?

Wie organisiert das Team seine Arbeit, Besprechungen, Informationen?

Herrscht Übereinstimmung über Ziele, Vorgehen, Dokumentation?

Sind Förderungen, Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb des Teams notwendig?

Wird der Projektleiter vom Team anerkannt und akzeptiert?

Gibt es innerhalb des Teams Konflikte?

In der Kontrollphase:**1. Wie werden die Projektziele überwacht?**

Welche Terminierungsmethoden sind passend?

Wie werden Meilensteine = Zwischenergebnisse dokumentiert und kommuniziert?

Werden Änderungen aktuell angepasst?

Werden Zeiten, Kosten eingehalten?
Wenn nein: Woran liegt es?

Wird die Qualität gehalten? Wenn nein: Woran liegt es?

2. Gibt es Änderungen?

Wo gibt es welche Probleme und wie können wir sie lösen?

Können wir Zielvorgaben ändern?

Mit wem sind Korrekturen abzustimmen?

Wer muss wann über Änderungen informiert werden?

Lohnt sich das Projekt noch oder ist ein Abbruch kostengünstiger?

In der Abschlussphase:**1. Wie und womit werden am Projekt-Ende die Ergebnisse überprüft?**

Wie war die Planung, wie ist jetzt am Ende das Ergebnis?

Aus welchem Grund gab es Abweichungen?

Welchen zusätzlichen Nutzen, Wert haben wir erzielt?

2. Kann das Projekt zielgerichtet, geplant, systematisch beendet werden?

Was steht noch aus, welche Nachfolgearbeiten sind offen, stehen an?

Welche Aufgaben übernehmen die Projektmitarbeiter nach Projekt-Ende?

Wer macht die Abschlusskontrolle, das Übernahmeprotokoll, die Projekt-Schlussfeier?

**Tipp:**

Wenn Sie bei der Ausarbeitung der Checkliste Unsicherheiten haben, sollten Sie ein Projektmanagement-Seminar besuchen. Näheres hierzu unter www.wifi.bz.it

Motivationsfaktor:

② Selbst- und Zeitmanagement

Sie haben motiviert mit großem persönlichem Arbeitseinsatz Ihr Unternehmen gegründet, Ihre Firma ist mittlerweile auf dem Markt etabliert und Sie und Ihre Familie haben Ihr Ein- und Auskommen. In dieser Situation ist es häufig angebracht über Ihre Zeiteinteilung nachzudenken.

○ Hohes Auftragsvolumen

Das Auftragsvolumen ist hoch; Ihre tägliche Arbeitszeit beträgt mehr als 10 Stunden; Arbeiten, die Sie sich vorgenommen haben, sind immer noch nicht erledigt; Sie fühlen sich leer, ausgebrannt, erschöpft; Hobbys und Sport kommen zu kurz; die Gesundheit leidet darunter; der Partner schimpft; die Kinder sind traurig; die Freunde verärgert.

○ Zeitmangel, Stress

„Nie hast Du Zeit, immer musst Du arbeiten – auch samstags und sonntags?!?“
Muss das wirklich so sein? Ist das der Preis für autonomes Unternehmertum? Nein!

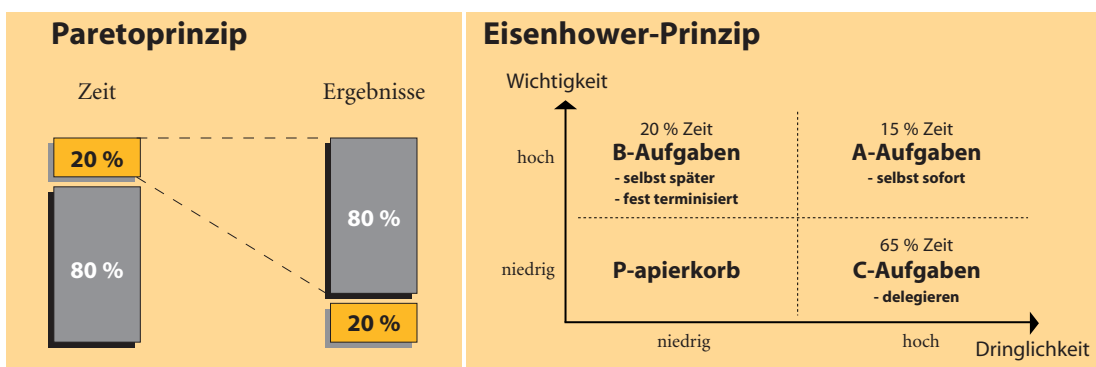
○ Zeitmanagement-Regeln, Praxismethoden

Handeln Sie nicht nach dem „Beckenbauer-Prinzip“: „Schau’n wir mal, dann seh’n wir’s schon“, sondern definieren Sie Ihre Ziele und Werte. Planen Sie Ihre Zeit selbst und lassen Sie sich nicht verplanen, das heißt: leben Sie selbst und lassen Sie sich nicht leben.

Prioritäten richtig setzen

Das Eisenhower/Paretoprinzip

Die 80:20 Regel – auch genannt das Paretoprinzip – besagt, dass wir mit 20% unserer Zeit etwa 80% des Outputs erzielen. Für die restlichen 20% des Outputs ist jedoch mindestens 80% des Aufwandes erforderlich.



Setzen Sie bei Ihrer Zeitplanung die „ALPEN-Methode“ in Ihrer Alltagspraxis ein:

- A** lles aufschreiben – macht den Kopf frei
- L** änge/Dauer schätzen – hilft, Schlusstermine einzuhalten
- P** ufferzeiten, Pausen planen – reduziert Stress
- E** ntscheidungen treffen – löst Prioritätsprobleme
- N** achkontrolle – lässt nichts vergessen

Planen Sie unbedingt Pufferzeiten in Ihre Tagesplanung ein! Mehr als 60% Ihrer Tageszeit sollten Sie auf keinen Fall fest verplanen. Den Rest reservieren Sie für Unvorhergesehenes. Planung bedeutet immer Zeitgewinn!

Nutzen und Gewinn

Ausgeglichenheit und körperliche Fitness sind eine Voraussetzung zur Bewältigung der täglichen Herausforderungen eines Unternehmers. Nehmen Sie sich mehr Zeit für die wirklich wichtigen Dinge und lassen sich nicht von Nebensächlichkeiten Ihre Zeit stehlen. Halten Sie Pausenzeiten ein, um „Ihre Akkus“ wieder aufzuladen, teilen Sie Zeit für Sport, Hobby, Gesundheit, Familie, Freunde ... oder ganz etwas anderes ... ein.

Checkliste für ein effektives Zeitmanagement:		Ja	Nein
1.	Haben Sie kurz-, mittel-, langfristig klare Grundsätze und Ziele?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Stehen Sie Ihren Aufgaben mit einer positiven Grundhaltung gegenüber? Lieben Sie Ihre Arbeit und die Menschen, mit denen Sie zu tun haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Gelingt es Ihnen, alle Beteiligten zu motivieren, von Ihren Ideen zu begeistern, zu überzeugen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Planen und priorisieren Sie Ihre eigenen Aktivitäten nach Ihren Zielen und Werten gemäß Eisenhower-/Paretoprinzip und setzen Sie diese mit der ALPEN-Methode in die Praxis um?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Können Sie zielstrebig, konzentriert arbeiten ohne hektischen Aktionismus, übertriebenen Perfektionismus und stressbringende „Aufschieberitis“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Telefonieren Sie rationell mit guter Gesprächsvorbereitung „en bloc“ oder lassen Sie sich durch jeden Anruf stören; müssen Sie wirklich immer für jeden erreichbar sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Sagen Sie „Nein“ ohne „Nein“ zu sagen und ohne zu verletzen, wenn Ihnen jemand Ihre Zeit stehlen will?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Halten Sie effiziente, disziplinierte Besprechungen/Meetings mittels Tagesordnung, ausgewählten Teilnehmern, Zeitrahmenvorgabe und Ergebnisprotokoll?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ist Ihr Schreibtisch aufgeräumt, Ihre Akten griffbereit oder herrscht chaotisches Durcheinander, das Sie immer wieder zu Suchaktionen zwingt und dadurch Ihre Kosten in die Höhe treibt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Haben Sie Ihre „Störungen“ im Griff oder lassen Sie sich bei bestimmten ungeliebten Arbeiten gerne „drausbringen“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Tipp:

Wenn Sie vier mal und mehr „Nein“ ankreuzten, sollten Sie ein Zeit- und Selbstmanagement-Seminar besuchen. Näheres hierzu unter www.wifi.bz.it

Gemeinsam stark:

③ Kooperationen

Besonders kleine Unternehmen stoßen heute oft an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und können so bestimmte Ziele und Marktchancen nicht effizient nutzen. Wenn zwei oder mehrere Unternehmen ihre Vorhaben gemeinsam anpacken, können die eigenen Ziele meist schneller, wirkungsvoller und mit geringerem Risiko erreicht werden. Deshalb gehört die Unternehmenskooperation schon seit langem zu den strategischen Optionen eines Unternehmens.

Kooperation bedeutet die Zusammenarbeit zwischen selbstständigen Unternehmen, welche ein gemeinsames Ziel erreichen wollen. Merkmale der Kooperation sind:

- rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Partner
- gleichberechtigte Partner
- freiwillige, regelmäßige und organisierte Form der Zusammenarbeit
- gemeinsames Risiko

Wer seine Vorhaben über eine Kooperation umsetzen möchte, sollte die Zusammenarbeit von Anfang an gut planen und folgende Überlegungen anstellen:

- Jede Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen birgt bestimmte Vor- und Nachteile, die es gegeneinander abzuwägen gilt. Grundsätzlich sind Kooperationen in allen Unternehmensbereichen denkbar; es sollte zuerst nach solchen Kooperationsbereichen gesucht werden, bei denen ein besonders hoher Nutzen zu erwarten ist.
- Auf die Partner kommt es an: Es ist wichtig, einen oder mehrere Partner zu finden, dessen/deren Interessen und Ziele mit den eigenen vereinbar sind. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses ist unverzichtbar für den Kooperationserfolg.
- Zuerst muss Klarheit über die Ziele und Aufgaben der Kooperation geschaffen werden, erst dann ist es sinnvoll, sich über die Form und rechtliche Gestaltung Gedanken zu machen.
- Gleichgewicht der Partner: alle wichtigen strategischen Entscheidungen für die Kooperation müssen gemeinsam getroffen werden und der Einsatz der Partner (Zeit, Geld, Know-how, u.a.) sollte annähernd gleichwertig sein.
- Kooperation ist grundsätzlich eine Sache für gesunde Unternehmen: die Kooperation soll die Stärken der Partner fördern und deren Schwächen ausgleichen. In jeder Kooperation sollte es nur Gewinner geben, ansonsten hat sie ihr Ziel verfehlt.



Tipp:

CAN Südtirol und der Kooperationservice der Handelskammer Bozen unterstützen alle kooperationswilligen Unternehmen bei der Bildung und Umsetzung einer Unternehmenskooperation. Nähere Informationen zu Kooperationen können Sie zudem aus dem Leitfaden für Unternehmens-Kooperation entnehmen, welcher bei der Handelskammer kostenlos erhältlich ist (www.can-suedtirol.it und www.handelskammer.bz.it).

5 Unternehmen und Recht

Vorsicht vor Fehlern:

① Verträge

Mit zunehmendem Wachstum eines Unternehmens stellen sich immer häufiger rechtliche Fragen der Unternehmensführung – speziell Fragen des Vertriebsrechts und der damit verbundenen Haftung. In der Hast der Expansion neigen viele Unternehmen dazu diesen wichtigen Punkt zu vernachlässigen und unterschreiben voreilig Verträge, die von potentiellen Partnern vorgelegt werden oder sie greifen auf „Standardverträge“ aus irgendwelchen Quellen zurück. Hier wird am falschen Ende gespart.

Professionelle und auf die jeweiligen Ziele des Unternehmens abgestimmte Verträge sind speziell im Vertrieb ein wichtiges Instrument. Eine Vernachlässigung der Vertragsgestaltung und des anschließenden Vertragsmanagements kann für das Unternehmen schwerwiegende Folgen haben. Eine vertiefende Betrachtung der unterschiedlichen Vertragsarten mit ihren jeweiligen Eigenheiten würde den Rahmen dieser Broschüre sprengen. Deshalb sei hier auf die wichtigsten Punkte hingewiesen. Eine detailliertere und praxisbezogene Auseinandersetzung mit rechtlichen Aspekten des Vertriebs findet sich in der Broschüre „Ihr Unternehmen und Verträge – Verkauf und Vertrieb: rechtliche Aspekte“ (erhältlich beim BIC Südtirol).

Folgende rechtliche Themen sollte ein Unternehmen im Rahmen seiner Vertriebstätigkeit kennen und berücksichtigen:

- Der Verkauf von Waren und Dienstleistungen
 - Das Verkaufsgeschäft (Abschlussmöglichkeiten)
 - Die Lieferung (Haftung, Gefahrenübergang, Incoterms)
 - Gewährleistung und Haftung
 - Der Verkauf von Gebrauchsgütern
 - Internationaler Warenverkauf (UN-Kaufrecht)
- Der Abschluss des Kaufvertrages
 - Verkaufsgeschäfte über Fax und E-Mail (Digitale Signatur)
 - Allgemeine Geschäftsbedingungen
 - Liefervertrag
- Vertriebsverträge
 - Einfacher Vertriebs-/Vertragshändlervertrag
 - Exklusiver Vertriebsvertrag
 - Selektiver Vertriebsvertrag
 - Franchisevertrag
 - Handelsvertretervertrag
 - Internationale Vertriebsverträge

Alles neu macht der Mai:

② Rechtsformwechsel

Nach einigen Jahren des erfolgreichen Wachstums stellt sich für jeden Unternehmer irgendwann die Frage, ob die Organisationsform des Unternehmens den veränderten Anforderungen noch entspricht. Dazu gehört auch die Rechtsform. Sie ist keine Entscheidung, mit der Sie sich für immer festlegen, sondern ein Kleid, das bei Bedarf gewechselt werden kann – und sollte.

Wann sollte die Rechtsform geändert werden?

- Ein Einzelunternehmen ist stark gewachsen und/oder will neue oder risikoreichere Geschäftsfelder erschließen. Es benötigt daher eine Rechtsform, die die persönliche Haftung des Unternehmers reduziert. Ein Partner scheidet aus einer OHG oder einer KG aus; die bisherige Gesellschaftsform kann nicht fortgeführt werden. Ein neuer Partner oder aber ein stiller Geldgeber sollen beteiligt werden. Hierfür könnte auch ein Rechtsformwechsel, z. B. in eine GmbH, in Betracht kommen.
- Der Generationenwechsel steht an. Die Nachfolger des Unternehmers sollen frühzeitig, zunächst aber in begrenztem Umfang, an die unternehmerische Verantwortung herangeführt werden. Vielleicht soll das Unternehmen auch durch Wahl einer geeigneten Rechtsform vor dem Einfluss zerstrittener, nicht geeigneter oder nicht an der Unternehmensführung beteiligter Erben geschützt werden.
- Der Börsengang steht an. Das Unternehmen muss eine börsenfähige Rechtsform annehmen.
- Die steuerlichen Rahmenbedingungen haben sich geändert.

Grundsätzlich gilt: Möglich ist (fast) alles. Selbstverständlich kann auch ein Unternehmen mit 10 Mio. Euro Umsatzerlösen und 100 Mitarbeitern als Einzelunternehmen geführt werden. Eine Aktiengesellschaft kann durch eine Person gegründet werden. Da die Entscheidung über einen Rechtsformwechsel betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Folgen auslöst, sollte sie jedoch gründlich überlegt werden.

Welche Alternativen sollten bedacht werden?

Im Prinzip unterscheidet man zwischen Einzelunternehmen und Gesellschaften.

- Jeder, der eine gewerblich-unternehmerische Tätigkeit aufnimmt und diese nicht durch eine Gesellschaft betreibt, ist automatisch Einzelunternehmer.

Bei Gesellschaften unterscheidet man zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften.

- Personengesellschaften sind die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG). Bei Personengesellschaften stehen die Personen im Vordergrund. Es schließen sich mindestens zwei Personen zu einem Unternehmen zusammen (Gesellschafter). Die Gesellschafter führen die Geschäfte selbst und haften mit ihrem persönlichen Vermögen (Ausnahmen: Kommanditisten in der KG).

- Kapitalgesellschaften sind die GmbH, die Aktiengesellschaft (AG) oder die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA). Die Kapitalgesellschaft ist gegenüber den Gesellschaftern rechtlich verselbständigt. Der Gesellschafter haftet nicht persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Der einzelne Gesellschafter kann also im Höchsthalle nur seinen Beteiligungs-Anteil verlieren. Die Geschäfte führen angestellte Geschäftsführer oder Verwaltungsratsmitglieder. Die GmbH wird hauptsächlich von kleinen und mittleren Unternehmen gewählt, während die AG bisher nur von Großunternehmen vorgezogen wurde.
- Die Reform des Gesellschaftsrechtes hat die Stellung der Kapitalgesellschaften überdacht. Die „neue GmbH“ erlaubt es die Gesellschaftsbeziehungen persönlicher zu gestalten und bringt viele Erleichterungen mit sich, z. B. bei der Gründung, der Gewinnverwendung oder Gestaltung des Unternehmens. Dadurch kommt diese Rechtsform auch für kleinere Unternehmen vermehrt in Betracht.

Welche Rechtsform für welchen Fall?

- **Flexibilität**

Sie legen Wert darauf, wichtige Dinge „ad hoc“ zu entscheiden, ohne einen größeren formalen Aufwand einzugehen oder zusätzliche Gremien zu konsultieren?

Bei Personengesellschaften können Geschäftsführung und Gesellschafter grundsätzlich identisch sein. Damit ist ein möglicher Interessenkonflikt ausgeschlossen. Es werden weniger vertragliche Regelungen benötigt, die das Verhältnis zwischen Gesellschafter und Geschäftsführung formalisieren. Dies führt zu einer höheren Flexibilität etwa bei der Festlegung von Zuständigkeiten, Entscheidungen über Gewinnausschüttungen, usw. als bei Kapitalgesellschaften. Die Struktur – insbesondere der Aktiengesellschaft – ist demgegenüber formaler. Die Kapitalgesellschaften unterliegen einer großen Zahl von gesetzlichen Bestimmungen. Diese regeln die Machtverteilung ihrer Organe.

- **Steuern**

Auch in dieser Hinsicht unterscheiden sich Personen- und Kapitalgesellschaften. Die Besteuerung der Gewinne in einer Personengesellschaft erfolgt bei den Gesellschaftern selbst und werden auch von diesen eingezahlt. Die Gesellschaft ist nur verpflichtet die IRAP und evtl. andere marginale Steuern zu bezahlen. In Kapitalgesellschaften werden alle Steuern von der Gesellschaft selbst bezahlt. Sollten Sie sich Gedanken über die Rechtsform Ihres Unternehmens machen, ist es sinnvoll, alle steuerlichen Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen mit Ihrem Wirtschaftsprüfer und Steuerberater zu erörtern. Allerdings kann es bei einer Personengesellschaft aufwendiger sein, Eigenkapital zu beschaffen, da z. B. ein Börsengang nicht möglich ist.

- **Publizität**

Sie möchten die Zahlen Ihres Unternehmens möglichst von der Öffentlichkeit fernhalten? Während Kapitalgesellschaften ihren Jahresabschluss, Lagebericht, usw. beim Handelsregister einreichen müssen, sind Personengesellschaften – unabhängig von ihrer Rechtsform – nicht publizitätspflichtig.

- **Haftung**

Die Haftung ist bei vielen Rechtsformentscheidungen ausschlaggebend und sollte als Kriterium auf jeden Fall beachtet werden. Kapitalgesellschaften haben den Vorteil, dass eine Haftung grundsätzlich auf die Einlage der Gesellschafter beschränkt bleibt. Bei Personengesellschaften haftet mindestens ein Gesellschafter unbeschränkt mit seinem Privatvermögen. Doch auch wenn Sie eine persönliche Haftung vermeiden wollen, scheidet nicht jede Form der (flexibleren) Personengesellschaft aus, weil Kreditgeber in der Regel persönliche Bürgschaften aller Gesellschafter verlangen.

- **Fremdgeschäftsführung/unternehmerische Unabhängigkeit**

Fehlt im Gesellschafterkreis die geeignete Unternehmerpersönlichkeit? Sollen die Gesellschafter von der Unternehmensleitung fern gehalten werden? Hier kann es notwendig sein, einen Geschäftsführer anzustellen. Dabei ist es wichtig, dass dessen Entscheidungsprozesse nicht unnötig verzögert werden. Gleichzeitig muss sicher sein, dass die Interessen der Gesellschafter ausreichend berücksichtigt werden. Für diese Fälle eignen sich grundsätzlich die Kapitalgesellschaften. Hier berücksichtigen Gesetz und entsprechende Ausgestaltungen im Gesellschaftsvertrag oder in der Satzung das Interesse der Gesellschafter. Gleichzeitig ist die Leitung der Geschäfte in die Hände einer selbständig und eigenverantwortlich agierenden Unternehmensführung gelegt, die den Eigentümern gegenüber Rechenschaft ablegt.

- **Übertragbarkeit von Anteilen**

Sie beabsichtigen, Mitarbeiter oder eine breite Anlegerschaft an Ihrem Unternehmen zu beteiligen? Hier kommt die Stunde der Aktiengesellschaft. Ihr Vorteil liegt in der leichteren Übertragbarkeit ihrer Anteile. Bei der GmbH ist eine notarielle Beurkundung notwendig, während Inhaberaktien leicht übertragen werden können.

- **Mitarbeiterbeteiligung**

Durch die leichtere Übertragung von Anteilen eignet sich die AG auch besser, um Modelle der Mitarbeiterbeteiligung einzuführen. Eine direkte Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg kann ein hilfreiches Motivationsinstrument darstellen (*Kapitel „Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung: Personalmanagement“*). Andererseits kann die Beteiligung von Mitarbeitern bei ihrem Ausscheiden oder bei unternehmerischen Misserfolgen zu Problemen führen.

- **Eigenkapitalbeschaffung**

Die leichtere Übertragbarkeit der Anteile ermöglicht es auch, Aktien durch eine Börsennotiz öffentlich handelbar zu machen. Heute können sich nämlich auch kleine und wachstumsstarke Unternehmen an der Börse notieren lassen. Zu diesem Zweck wurden eigens Börsensegmente eingerichtet: z. B. „Nuovo Mercato“ in Mailand und „EASDAQ“ in Brüssel. Durch den Gang zur Börse verfügt das Unternehmen über eine externe Eigenkapitalquelle, die zu mehr Sicherheit und Flexibilität in der Finanzierung beitragen kann (*Kapitel „Finanzielles Gleichgewicht halten: Finanzmanagement“*).

Umsetzung und Kosten

Für die Umwandlung sollte mindestens ein Zeitraum von ein bis zwei Monaten (inkl. Eintragung und Bekanntmachung) veranschlagt werden, im Einzelfall kann es jedoch auch länger dauern.

Die mit dem Rechtsformwechsel verbundenen Aufwendungen lassen sich in einmalige (siehe unten) und in laufende Aufwendungen unterscheiden. Dabei sind besonders die steuerlichen Folgen eines Rechtsformwechsels zu beachten. Das Umwandlungsgesetz und das Umwandlungssteuergesetz erlauben grundsätzlich einen steuerneutralen Rechtsformwechsel: die Hilfe von einem Wirtschaftsprüfer und Steuerberater kann sicher nicht ausgeschlossen werden.

Als einmalige Aufwendungen sind Beurkundungs-, Beratungs- und Bekanntmachungskosten zu nennen. Eine generelle Größenordnung zu geben fällt schwer, da sich die Kostenordnung nach dem Stamm- und Grundkapital des Unternehmens richtet.

Checkliste: Was will ich mit der Rechtsform erreichen?			
	wichtig	nicht so wichtig	überhaupt nicht wichtig
Unternehmerische Unabhängigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenige Formalitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschränkte Haftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuern sparen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besseres Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfache Buchführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pflicht zur Publizität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prüfpflicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfache Kapitalbeschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eintragung ins Handelsregister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 Unternehmen in Not

Zurück zum Erfolg:

① Krisenmanagement

Unternehmenskrisen und Firmenzusammenbrüche gibt es selbst in Zeiten guter Konjunktur. Das bedeutet: Unternehmenskrisen werden nicht nur „von außen“ an Unternehmen herangetragen, sie sind oftmals „hausgemacht“. Gründe für diese Krisen sind meistens Fehler in der Unternehmensführung, z. B.:

- Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen
- ungenügende Berücksichtigung der Marktentwicklungen
- Fehler bei der Gestaltung des Produktprogramms
- Fehlentscheidungen bei der technologischen oder finanziellen Ausstattung, bei der Rohstoffsicherung, beim Standort und bei den Betriebsabläufen
- Mängel in Planung und Information

Wann werden Fehler in der Unternehmensführung zur Unternehmenskrise?

Ein Unternehmen gerät in kritisches Fahrwasser, wenn

- seine Zahlungsfähigkeit gefährdet ist oder eine Überschuldung droht;
- das Unternehmen von den veränderten Gegebenheiten überrascht wird und nicht mehr reagieren kann;
- die Unternehmensleitung unsicher ist über die Unternehmenslage;
- notwendige Entscheidungen zu langsam erfolgen.

Krisenmanagement in der Frühphase: Kurskorrektur

Für die Management-Reaktionen, die dann notwendig sind, gibt es keine speziellen Rezepte. Ein konkretes Krisenmanagement hängt in der Regel davon ab, in welcher Situation sich ein Unternehmen befindet: Entweder unmittelbar vor dem drohenden Konkurs oder in der Frühphase einer Krise. Welche strategischen Aufgaben in einem frühen Krisenstadium auf die Unternehmensleitung zukommen, dazu im Folgenden einige Tipps.

- **Aufgabenstrategien**

Produkt-Markt-Bereiche, die den Erfolg des Unternehmens gefährden, müssen ausgemacht und abgestoßen werden. Das betrifft vor allem veraltete Produktgruppen, nicht nur in schrumpfenden Branchen. Voraussetzung ist: Alle Geschäftsfelder müssen überprüft und zur Disposition gestellt werden. Danach müssen personelle und materielle Ressourcen überprüft und die notwendigen Änderungen vorgenommen werden.

- **Konsolidierungsstrategien**

Gleichzeitig muss der Verbleib auf den (übrigen) bisherigen Märkten sichergestellt werden. Ganz wichtig: Die Kosten müssen überprüft und gesenkt werden!

- **Verdrängungsstrategien**

Ihr Ziel ist es, die Unternehmenskapazitäten in den angestammten Geschäftsfeldern beizubehalten bzw. zu erweitern. Um diese Strategie durchzusetzen, muss ein aggressives Marketingkonzept entwickelt werden. Dessen Kernpunkte sind ein radikaler Preiskampf und/oder ein konsequenter Qualitätswettbewerb.

- **Tätigkeitsfelder-Erweiterungsstrategien**

Sie sind darauf gerichtet, die Produktpalette und Märkte zu erweitern. Ziel dieser Strategie ist, die Existenz eines krisengeschüttelten Unternehmens durch neue Geschäftsfelder auf Wachstumsmärkten zu sichern.

Sanieren, bevor es zu spät ist: Turnaround-Management

Wenn absehbar ist, dass eine Krise in Ihrem Unternehmen andauert, dass sich vor allem die Liquiditäts- und/oder Ertragssituation nicht kurzfristig und anhaltend verbessert (und meist sollte man besser davon ausgehen); wenn vielleicht auch die beunruhigte Hausbank schon um ein Gespräch gebeten hat (die dabei erwarteten Besserungstendenzen sind jedoch nicht eingetreten); wenn die Kreditmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft sind und dringende Zahlungen anstehen: Dann muss entschlossen gehandelt und „das Ruder herumgeworfen“ werden (Turnaround)!

Um Ihr Unternehmen jetzt effektiv zu sanieren, müssen einige Voraussetzungen gegeben sein. Die Chancen stehen gut, wenn Sie

- Ihren Markt und Ihre Wettbewerber gut kennen.
- Kompetente, verantwortungsbewusste und motivierte Mitarbeiter haben.
- Von Ihren Mitarbeitern nach wie vor Vertrauen geschenkt bekommen.
- Nicht schon einen Problemstau zu bewältigen haben.

In jedem Fall sollten Sie externe Hilfe hinzuziehen, um Ihre besonderen Probleme objektiv analysieren zu lassen. Sind mehr als eine der oben gemachten Aussagen mit „nicht zutreffend“ zu beantworten, sollte ein professioneller Krisenberater kontaktiert werden. Das erste Gespräch kostet meist nichts und ist hilfreich, die Probleme abzuschätzen. Suchen Sie sich einen geeigneten Berater aus: im Verhältnis zur Größe und Ertragskraft Ihres Unternehmens.



Tipp:

Beratung, auch Krisenberatung, kann gefördert werden. Informieren sie sich über die Möglichkeit von gezielten finanziellen Unterstützungen (www.provinz.bz.it/foerdermassnahmen.htm).

Im Folgenden ist ein Leitfaden dargestellt, mit dem man eine Sanierungs-Aufgabe angehen kann. Das konkrete Vorgehen kann mit Ihrem Berater und in der Regel mit der Hausbank entschieden werden.

Checkliste: Mögliche Finanzierungs-Fehler

	Ja	Nein
zu hohe Fixkostenbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bei Betriebsübernahmen: zu hoher Übernahmepreis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterschätzung des Betriebsmittelbedarfs (z. B. Werkzeug, Büroeinrichtung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hohe Personal- und Personalnebenkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskrepanz zwischen Umsatzentwicklung und Personalkostensteigerungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überschreitung des Finanzbudgets durch nicht eingeplante zusätzliche Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wettbewerbsbedingte Preise, die unter den Kosten liegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu hohe Abhängigkeit von Kunden (ein Großkunde) und Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vernachlässigung des Rechnungswesens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu schmale Eigenkapitalbasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
chronische Mittelknappheit, die zu ständiger Kreditüberziehung führt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hergabe letzter Kreditsicherheiten, die dann zur Finanzierung des Umsatzwachstums fehlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hausbank verweigert Anschlusskredite zur Ausweitung der Umsatztätigkeit, weil z. B. nicht rechtzeitig mit der Bank verhandelt wurde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überschätzung der Zahlungsmoral von Kunden mit der Folge hoher ungeplanter Außenstände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
öffentliche Finanzierungshilfen nicht beantragt bzw. Kombinationsmöglichkeiten nicht ausgeschöpft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwendung kurzfristiger Kredite (Kontokorrent) für die Finanzierung langfristiger Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: BMWi-GründerZeiten, Nr. 7/8

Kennzahlen für eine Insolvenzprognose

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 1}{\text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)}}$$

Die Eigenkapitalquote sagt aus, zu wie viel Prozent das Unternehmen aus eigenen Mitteln finanziert wird.

$$\text{Kapitalrückflussquote} = \frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)}}$$

Die Kapitalrückflussquote zeigt, welcher Einnahmeüberschuss mit dem eingesetzten Kapital erwirtschaftet wurde.

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn vor Steuern}}{\text{Umsatz}}$$

Die Umsatzrendite zeigt die Höhe des Gewinnanteils am Umsatz.

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Verbindlichkeiten} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cash-Flow}}$$

Dynamischer Verschuldungsgrad ist der Zeitraum, den ein Unternehmen benötigt, um alle Schulden über den Cash-flow abzubauen. Vorausgesetzt, der Cash-flow wird nur zur Tilgung von Verbindlichkeiten genutzt.

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Die Liquidität 1. Grades steht für die kurzfristige Zahlungsfähigkeit. Zu den flüssigen Mitteln zählen z. B. Barguthaben, diskontfähige Wechsel.

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

Die Liquidität 2. Grades beschreibt die mittelfristige Zahlungsfähigkeit. Zum kurzfristigen Umlaufvermögen zählen flüssige Mittel und kurzfristige Forderungen.

$$\text{Deckungsgrad Anlagevermögen} = \frac{\text{langfristige Kredite und Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

Beschreibt die Solidität der Finanzierung. Aufgrund der langfristigen Kapitalbildung des Anlagevermögens sollte ein Mindestwert von 1 erreicht werden.

Leitfaden: Sanierung

1. Konzept überdenken	Ja	Nein
Meine Kunden kaufen meine Produkte und Dienstleistungen, weil meine Produkte für sie einen Vorteil besitzen. (Aber: wenn meine Produkte als besonders langlebig bekannt sind, kann ich nicht bedingungslos Materialkosten auf Kosten der Qualität einsparen.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil ich ihnen einen besonderen Service biete. (z. B.: falls ich im Unterschied zu Mitbewerbern zweimal täglich liefere, kann das für 30% meiner Kunden der entscheidende Service-Vorteil sein. Liefere ich aus Kosteneinsparungsgründen nur noch einmal, wandern Kunden evtl. ab.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Situation analysieren		
Liegen die existentiellen Probleme im Bereich ...		
... der Vermögens- und Kapitalstruktur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... der nicht betriebsnotwendigen Aktiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... übermäßig hoher Zins- und/oder Tilgungsraten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... des gesamten oder in Teilen des Kostenapparates?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betragen Personal- und Materialkosten zusammen in meiner Produktionsfirma mehr als 80% des Umsatzes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich hohe sonstige Kosten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich komplizierte und aufwendige Lösungen, sowohl im Unternehmen (z. B. EDV) als auch im Produkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich teure Autos und Verwaltungsgebäude, aufwendige Einrichtungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... der Produkte und/oder Märkte?		
Sind meine Produkte inzwischen von Wettbewerbsprodukten eingeholt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es neue Trends?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Märkte gesättigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... des Marketings/Vertriebes?		
Wer macht bei mir Marketing (= nicht Vertrieb)?	<input type="text"/>	
Ist meine Vertriebsmannschaft schlagkräftig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...des Führungspersonals?		
Welche Verantwortung habe ich delegiert?	<input type="text"/>	
Haben die Verantwortlichen die nötige Kompetenz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habe ich überhaupt das richtige Führungspersonal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kernfragen:		
Sind die entsprechenden Produkte heute noch so gefragt wie früher?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Sie als Unternehmer heute noch so erfolgreich im Vertrieb, wie Sie es einmal waren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie einen Vertrieb aufgebaut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie die Fragen mit Ja beantworten, sind die Probleme grundsätzlich lösbar.

Wichtig ist: Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken – auf das, was Sie am Besten können und womit Sie größer geworden sind.

3. Mögliche Sofortmaßnahmen, um eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden und Zeit für die Planung und Durchführung der Sanierung zu gewinnen

Bareinlage	<input type="checkbox"/>
Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen	<input type="checkbox"/>
Bestands-Sonderverkauf	<input type="checkbox"/>
massives Einholen von Forderungen, Übergabe an Inkasso-Firmen	<input type="checkbox"/>
„frisches“ Beteiligungskapital besorgen	<input type="checkbox"/>
Verkauf und dann Leasing von Objekten (Sale and lease back)	<input type="checkbox"/>

Mit diesen Sofortmaßnahmen schaffen Sie sich erst einmal Zeit. Dann geht die Aufgabe allerdings erst richtig los. Glauben Sie nicht, dass die kurzfristige Entspannung schon ein Erfolg ist, auf dem Sie sich ausruhen können!

4. Folgende Ziele müssen bestimmt und in Einzelpunkten definiert werden. Wichtig ist dabei eine eindeutige und klare Formulierung!

Kurzfristige Ziele (in erster Linie liquiditätsverbessernde Maßnahmen)

Einigung mit Kreditinstituten zum „Stillhalten“ (Tilgung, Aussetzung und Zinsstundung)	<input type="checkbox"/>
Rechnungswesen-Profi suchen und einstellen	<input type="checkbox"/>
Ruhigstellung großer Lieferanten (Zahlungsvereinbarungen bei Weiterbelieferung)	<input type="checkbox"/>
Beantragung von Liquiditätssicherungsdarlehen	<input type="checkbox"/>
Verhandlungen mit Factoring-Instituten	<input type="checkbox"/>
<i>Hier zeigt sich, wer einen guten Kontakt zu seinen Banken gepflegt hat: Wenn die Krise erst im Entstehen ist, kann man noch verhandeln und die Konditionen verbessern, z. B.:</i>	
Kontokorrentkredite in langfristige Darlehen umwandeln	<input type="checkbox"/>
Zinsverhandlungen	<input type="checkbox"/>
Kreditumfänge erhöhen	<input type="checkbox"/>

Dabei Vertrauen stärken. Dann werden die Kreditinstitute auch nicht gleich den „Hahn zudrehen“, wenn es ernst wird.

Mittelfristige Ziele (Konsolidierung und Stabilisierung des Unternehmens)

Straffung der Organisation („Keep it simple and flexible“)	<input type="checkbox"/>
„outgesourct“ Buchhaltung im Unternehmen selbst durchführen	<input type="checkbox"/>
Verminderung der Arbeitskosten (Werkskantine, Dienstwagen, Zulagen)	<input type="checkbox"/>
Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung	<input type="checkbox"/>
Aufbau eines effizienten Mahnwesens	<input type="checkbox"/>
Einkaufsverhalten verbessern	<input type="checkbox"/>
Fremdleistungen intensivieren bzw. abbauen	<input type="checkbox"/>
Optimierung der Bestände	<input type="checkbox"/>
Angleichung, Typisierung, Normierung	<input type="checkbox"/>
Minimierung von Zwischenlagern	<input type="checkbox"/>
Verkürzung von Durchlaufzeiten und Schichtoptimierung	<input type="checkbox"/>
Investitionsentscheidungen zur Kostensenkung fällen	<input type="checkbox"/>

Langfristige (strategische) Ziele (langfristige Stärkung durch Sanierung)

Veränderungen der Firmen-, Gruppenstruktur (Neugesellschafter, Eingliederungen, Auslösungen, Verselbständigungen von Servicefunktionen, usw.)	<input type="checkbox"/>
Standortverlagerungen, -zusammenlegungen (Produktionen, Lager)	<input type="checkbox"/>

Make or buy-Entscheidungen (selbst produzieren oder dazukaufen)

Einführung neuer Produktionstechnologien

Neue Produkte, Programme, Sortimente

Veränderte Märkte, Marktpotenziale

5. Umsetzung

Legen Sie fest:

Was soll zur Erreichung eines Zieles konkret gemacht werden?

Wer soll es machen?

Wann soll er anfangen?

Wann soll es beendet sein?



Tipp:

Die Umsetzung des erarbeiteten Maßnahmenplans muss koordiniert und überwacht werden. Sanierung ist Chefsache. Vorbildliches Verhalten der obersten Führungsebene ist die unabdingbare Voraussetzung zur Akzeptanz und Realisierung von Sparplänen. Wenden Sie sich aber auf jeden Fall auch an einen externen Unternehmensberater mit Erfahrung im Sanierungsbereich. Beziehen Sie auch Ihre Mitarbeiter mit ein, sie müssen die Sanierungsmaßnahmen schließlich mit umsetzen. Ganz wichtig: Sprechen Sie auch mit Ihrem Bankberater, er muss auf jeden Fall über den Stand des Unternehmens und die Sanierungsmaßnahmen informiert werden.

Fehler und Probleme im Umfeld von Unternehmenskrisen und bei der Sanierung

Verkennung und Verdrängung des Sanierungsbedarfes

- Frühwarnsignale werden nicht wahrgenommen.
- Externe Faktoren werden für den Auslöser der Krise gehalten.

Einstellung: Sanierung hat ohnehin keine Aussicht auf Erfolg

- Erfolgspotenziale wie Produkte, Technologien, Marktsegmente, Führungskräfte sind nicht ausreichend vorhanden.
- Die Ertragskraft kann nicht nachhaltig wiederhergestellt werden.

Sofortmaßnahmen haben oft kein strategisches Konzept

- Sie binden die gesamte Problemlösungskapazität.
- Sie setzen die zur langfristigen Stabilisierung des Unternehmens wichtige Strategie außer Kraft.

Sanierungsstrategien werden nicht komplett umgesetzt

- Erste Maßnahmen führen zu Anfangserfolgen und entspannen vermeintlich die Situation.
- Die langfristige Sicherung tritt in den Hintergrund.

Nicht ausreichende oder überdimensionierte Sanierung

- Eine durch Kompromisse bestimmte Sanierungsstrategie (inkonsequenter Personalabbau) führt nur zu kurzfristigen Erfolgen.

Fixierung auf Schwachstellen

- Der einseitige Abbau von verlustbringenden Tätigkeiten führt meist nicht zur Überwindung der Krise.
- Der Ausbau zukünftig profitabler Bereiche wird vernachlässigt.

Vernachlässigung menschlicher Aspekte

- Krisen werden durch Menschen verursacht und von Menschen durchlebt und erlebt.
- Befürchtungen und Ängste führen oft zum Boykott von Sanierungsmaßnahmen (Informationsdefizite).

Sechs wichtige Sanierungs-Merkmale

- Eine Sanierung muss in gleicher Weise konsequent wie auch sensibel durchgeführt werden. Das Dilemma besteht meist darin, auf der einen Seite die Kosten drastisch senken zu müssen, andererseits aber die Substanz des Unternehmens erhalten zu wollen.
- Die Situation ist meist verzwickelt. Nach jahrelangem Funktionieren der Alltags-Bewältigung fehlt es dann an Kreativität und Problembewältigungskapazität.
- Ungelöste Probleme stauen sich auf und verwachsen miteinander zu einer Lawine, die bei ihrer Auslösung zur unausweichlichen Katastrophe führt.
- Der Unternehmer ist meist derjenige, der das Unternehmen nach „außen“ sanieren muss. Das heißt er muss sowohl akquirieren als auch mit denjenigen sprechen, die helfen können. Dadurch bleibt kaum noch Zeit übrig, im Unternehmen alle Aufgaben zu bewältigen.
- Sanierungsbemühungen ohne zusätzliche Hilfe von außen führen oft dazu, dass sich letztlich der Gesamtschaden hinsichtlich Kosten, Zeit und nicht zuletzt menschlicher Energie vergrößert.
- Einige Gesellschaften haben sich entweder selbständig oder als Töchter großer, renommierter Beratungsgesellschaften speziell auf Sanierungen und Sanierungsmanagement spezialisiert. Sie unterstützen Unternehmer bei der Sanierung ihrer Unternehmen, indem sie die Sanierung mitplanen und strukturieren, die Gespräche mit Kreditinstituten, Gläubigern und Kunden führen oder moderieren und die Sanierungsschritte umsetzen. Mit ihrer Erfahrung auf diesem Gebiet tragen sie dazu bei, dass viele Unternehmen vor der Insolvenz gerettet werden.

Was tun bei drohender Insolvenz?

Auch wenn es makaber klingen mag: Es gibt ein Leben nach dem Tod, jedenfalls bei Unternehmen. Ein Teil der Unternehmen, die insolvent werden, kann nach Einschätzung von Experten mit einem Sanierungskonzept weitergeführt werden. Allerdings nur dann, wenn bei unmittelbar drohender Insolvenz rasch und richtig gehandelt wird.

- Informieren Sie sich rasch über Ihre Rechte und Pflichten!
- Insolvenzberater bzw. Insolvenzverwalter einschalten!
- Insolvenzverwalter kann Sanierungsmaßnahmen durchführen (z. B. Teilschließungen), die vorher für Unternehmen nicht finanzierbar sind (z. B. Abfindungen).

7 Anhang

① Nützliche Adressen für Unternehmer/innen

Handels-, Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammer Bozen www.handelskammer.bz.it

Hauptsitz Bozen

Perathonerstr. 8b-10Tel. 0471-945511
39100 BozenFax 0471-945620
info@hk-cciaa.bz.it

Außenstelle Meran, Sandplatz 9/B0473-211640
fil-mr@hk-cciaa.bz.it

Außenstelle Brixen, Domplatz 120472-802033
fil-bx@hk-cciaa.bz.it

Außenstelle Bruneck, Dantestr. 4/E0474-553244
fil-br@hk-cciaa.bz.it

Außenstelle Sclanders,
Josef-Daney-Straße 20473-620476
fil-sl@hk-cciaa.bz.it

Ämter und Abteilungen der Handelskammer:

Amt für Handwerk0471-945646 und 673
hw-art@hk-cciaa.bz.it

Amt des Handelsregisters0471-945627 und 679
hr-ri@hk-cciaa.bz.it

**Amt für Berufsverzeichnisse, Gastgewerbe-
und Handelsordnung**0471-945632 und 638
bv-rp@hk-cciaa.bz.it

**Amt für Umweltschutz, Produktsicherheit
und Eichdienst**0471-945681
eich-metrico@hk-cciaa.bz.it

**Amt für Innovation, gewerbliche Schutzrechte und
Unternehmensentwicklung**0471-945642
innovation@hk-cciaa.bz.it

Amt für Buchhaltung – Jahresgebühren 0471-945683
diritti@hk-cciaa.bz.it

Institut für Wirtschaftsförderung der Handelskammer Bozen

WIFI – Weiterbildung und Bildungsberatung

Perathonerstr. 10Tel. 0471-945666
39100 BozenFax 0471-945667
www.wifi.bz.it
wifi@hk-cciaa.bz.it

UnternehmensgründungTel. 0471-945671
startup@hk-cciaa.bz.itFax 0471-945667

UnternehmensnachfolgeTel. 0471-945642
generation@hk-cciaa.bz.itFax 0471-945620

Absatzförderung und Messen .Tel. 0471-945690 und 691
promotion@hk-cciaa.bz.itFax 0471-945692

InternationalTel. 0471-945603
international@hk-cciaa.bz.itFax 0471-945500

KooperationTel. 0471-945657
cooperation@hk-cciaa.bz.itFax 0471-945620

InnovationTel. 0471-945657 und 642
innovation@hk-cciaa.bz.itFax 0471-945620

Patente und Marken (PatLib)Tel. 0471-945514
patlib@hk-cciaa.bz.itFax 0471-945620

SchiedsgerichtTel. 0471-945629
arbitration@hk-cciaa.bz.itFax 0471-945623

WIFO – Wirtschaftsforschungsinstitut

Merkantilgebäude
Silbergasse 6Tel. 0471-945708
39100 BozenFax 0471-945712
www.wifo.bz.it
wifo@hk-cciaa.bz.it

Zusammenarbeit Schule-Wirtschaft ...Tel. 0471-945716
wifo@hk-cciaa.bz.itFax 0471-945712

BIC Südtirol

Siemensstr. 19Tel. 0471-568000
39100 BozenFax 0471-568100
www.bic-suedtirol.org
info@bic-suedtirol.org

CAN Südtirol

Siemensstr. 19Tel. 0471-568140
39100 BozenFax 0471-568145
www.can-suedtirol.it
info@can-suedtirol.it

Autonome Provinz Bozen – Südtirol www.provinz.bz.it

Amt für Handwerk

Raiffeisenstr. 5Tel. 0471-413640
39100 BozenFax 0471-413659
handwerk@provinz.bz.it

Amt für Industrie

Raiffeisenstr. 5Tel. 0471-413700
39100 BozenFax 0471-413707
amt-fuer-industrie@provinz.bz.it

Amt für Handel und Dienstleistungen

Raiffeisenstr. 5Tel. 0471-413740
39100 BozenFax 0471-413798

Amt für Gewerbegebiete

Raiffeisenstr. 5Tel. 0471-413670
39100 BozenFax 0471-413679
gewerbegebiete@provinz.bz.it

Amt für Tourismus

Raiffeisenstr. 5Tel. 0471-413780
39100 BozenFax 0471-413789
tourismus@provinz.bz.it

Amt für Innovation, Forschung und Entwicklung

Raiffeisenstr. 5Tel. 0471-413710
39100 BozenFax 0471-413794
industry@provinz.bz.it

Amt für die Entwicklung des Genossenschaftswesens

Raiffeisenstr. 5Tel. 0471-413795
39100 BozenFax 0471-413774
gen@provinz.bz.it

Amt für Lehrlingswesen und Meisterausbildung

Raiffeisenstr. 5Tel. 0471-413620
39100 BozenFax 0471-413629
lehrlingswesen@provinz.bz.it

Arbeitservice

Leonardo-da-Vinci Str. 7Tel. 0471-412742
39100 BozenFax 0471-412749
as@provinz.bz.it

Arbeitsvermittlungszentrum Bozen

Leonardo-da-Vinci Str. 7Tel. 0471-412781
39100 BozenFax 0471-412788
avz-bozen@provinz.bz.it

Arbeitsvermittlungszentrum Meran

Sandplatz 10Tel. 0473-252300
39012 MeranFax 0473-252309
avz-meran@provinz.bz.it

Arbeitsvermittlungszentrum Brixen

Bahnhofstraße 18Tel. 0472-821260
39042 BrixenFax 0472-821269
avz-brixen@provinz.bz.it

Arbeitsvermittlungszentrum Bruneck

Groß-Gerau-Promenade 6Tel. 0474-530296
39031 BruneckFax 0474-539979
avz-bruneck@provinz.bz.it

Arbeitsvermittlungszentrum Schlanders

Schlandersburgstraße 6Tel. 0473-736190
39028 SchlandersFax 0473-736199
avz-schlanders@provinz.bz.it

Arbeitsvermittlungszentrum Neumarkt

Landhaus Unterland
Franz-Bonatti Platz 2/3Tel. 0471-824100
39044 NeumarktFax 0471-824111
avz-neumarkt@provinz.bz.it

Arbeitsvermittlungszentrum Sterzing

Bahnhofstraße 2/ETel. 0472-729160
39049 SterzingFax 0472-729169
avz-sterzing@provinz.bz.it

Amt für den sozialen Arbeitsschutz

Leonardo-da-Vinci Str. 7Tel. 0471-412750
39100 BozenFax 0471-412747
sozialer-arbeitsschutz@provinz.bz.it

Amt für Arbeitsmarktbeobachtung

Leonardo-da-Vinci Str. 7Tel. 0471-412710
39100 BozenFax 0471-412729
amb@provinz.bz.it

Amt für europäische Integration

Piavestr. 2Tel. 0471-413160
39100 BozenFax 0471-413189
europa@provinz.bz.it

Landesagentur für Umwelt

Amba-Alagi-Str. 5Tel. 0471-417100
39100 BozenFax 0471-417119
umweltagentur@provinz.bz.it

Amt für den technischen Arbeitsschutz

Cesare-Battisti-Str. 21Tel. 0471-414100
39100 BozenFax 0471-414119
technischer-arbeitsschutz@provinz.bz.it

Amt für Arbeitssicherheit

Cesare-Battisti-Str. 21Tel. 0471-414180
39100 BozenFax 0471-414189
arbeitssicherheit@provinz.bz.it

Sonstige

INPS-NISF Nationalinstitut für Sozialfürsorge

Dominikanerplatz 30Tel. 0471-996611
39100 BozenFax 0471-996730
www.inps.it
dir.bz@inps.it

Informationsamt für Betriebe und Unternehmen

.....Tel. 0471-996703

Außenstelle Meran

Sandplatz 10Tel. 0473-273411

Außenstelle Brixen

Fischzuchtweg 20Tel. 0472-273411

Außenstelle Bruneck

Sternhof, Dantestr. 2Tel. 0474-412811

Außenstelle Neumarkt

Lauben 18Tel. 0471-826511

INAIL – Nationale Anstalt für Versicherungen gegen Arbeitsunfälle

Europaallee 31Tel. 0471-560211
39100 BozenFax 0471-560303
www.inail.it
bolzano@inail.it

Außenstelle Meran

XXX.-April-Str. 17Tel. 0473-294211

Außenstelle Brixen

J.-Durst-Str. 2/aTel. 0472-254211

Agentur der Einnahmen

(ex Register- und Mehrwertsteueramt)
Duca d'Aosta-Allee 92Tel. 0471-473500
39100 BozenFax 0471-473599
www.agenziaentrate.it
ul.bolzano@agenziaentrate.it

Indeco – Beistandszentrum für Umweltschutz und Unfallverhütung in Südtirol

Freiheitsstr. 30Tel. 0471-271501
39100 BozenFax 0471-270547
indeco@industriali.bz.it

Confidi – Landesgarantiekonsortium für Betriebskredite

Freiheitsstr. 30Tel. 0471-272232
39100 BozenFax 0471-264135
confidi@rolmail.net

Terfidi – Garantiegenossenschaft für Kaufleute, Gastwirte und Dienstleister

Mitterweg – Bozner BodenTel. 0471-310458
39100 BozenFax 0471-310495
www.verbandunione.bz.it
terfidi@verbandunione.bz.it

Garantiegenossenschaft der Handwerker der Provinz Bozen Gen.m.b.H.

Dr. Streitergasse 32Tel. 0471-977708
39100 BozenFax 0471-974008

Indexport – Exportförderung

Messeplatz 1Tel. 0471-500053
39100 BozenFax 0471-504343
www.indexport.net
team@indexport.net

EURAC – Europäische Akademie

Drususallee 1Tel. 0471-055055
39100 BozenFax 0471-055099
www.eurac.edu
info@eurac.edu

Freie Universität Bozen – Praktika- und Job-Service

Sernesistr. 1Tel. 0471-012709
39100 BozenFax 0471-012700
www.unibz.it
careerservice@unibz.it

Verbände/Vereinigungen

Unternehmerverband der Autonomen Provinz Bozen
Freiheitsstr. 15Tel. 0471-220 444
39100 BozenFax 0471-220 460
www.unternehmerverband.bz.it
info@unternehmerverband.bz.it

Verband für Kaufleute und Dienstleister
Mitterweg 2, Bozner BodenTel. 0471-310 311
39100 BozenFax 0471-310 400
www.verbandunione.bz.it
info@verbandunione.bz.it

Verband der Selbständigen Südtirols – Rezia Service Zentrum
Romstr. 80/ATel. 0471-541 500
39100 BozenFax 0471-541 530
www.rezia.info
bolzano@rezia.info

Außenstelle Meran
Tobias Brennerstr. 16Tel. 0473-232 012
rezia.merano@dnet.it

Außenstelle Latsch
Hauptplatz 9Tel. 0473-623 650
retia.latsch@dnet.it

Landesverband für Handwerker – LVH
Mitterweg 7, Bozner BodenTel. 0471-323 200
39100 BozenFax 0471-323 210
www.lvh.it
info@lvh.it

Südtiroler Maklervereinigung
Lauben 46Tel. 0471-973 232
39100 BozenFax 0471-973 232
www.makler-bz.it

Südtiroler Vereinigung der Handwerker und Kleinunternehmen – SHV
Righistr. 9Tel. 0471-546 777
39100 BozenFax 0471-931 770
www.cnabz.com
info@shv.cnabz.com

Hoteliere- und Gastwirteverband – HGV
Delaistr. 16/1Tel. 0471-317 700
39100 BozenFax 0471-317 701
www.hgv.it
info@hgv.it

Vereinigung der Südtiroler Freiberufler - VSF
Lauben 46Tel. 0471-975 945
39100 BozenFax 0471-940 179
www.vsf.bz.it
info@vsf.bz.it

Verband der Agenten und Handelsvertreter
Bozner Boden, Mitterweg 5Tel. 0471-310 510
39100 BozenFax 0471-310 595
www.verbandunione.bz.it
azampieri@verbandunione.bz.it

Bund der Genossenschaften Südtirols
Mazziniplatz 50-56Tel. 0471-067 100
39100 BozenFax 0471-067 140
www.legacoopbund.coop
info@legacoopbund.coop

Confcooperative Bolzano Società Cooperativa
Italienallee 30Tel. 0471-441 800
39100 BozenFax 0471-441 895
www.unionebolzano.coop
info@unionebolzano.coop

Berufskammern

BezirksnotariatskammerTel. 0471-981 953
Rosministr. 4, 39100 BozenFax 0471-981 951
Con.Not.bz@dnet.it

Rechtsanwaltskammer des Landesgerichtssprengels Bozen
Gerichtsplatz 1Tel. 0471-282 221
39100 BozenFax 0471-272 229
www.ordineavvocati.bz.it
info@anwaltskammer.bz.it

Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der Provinz Bozen
Lanciastr. 8/ATel. 0471-502 865
39100 BozenFax 0471-518 065
www.odcbz.it
info@odcbz.it

Kollegium der Ragionieri und Wirtschaftsexperten der Provinz Bozen
Lanciastr. 8/ATel. 0471-501 188
39100 BozenFax 0471-518 515
info@crccbz.it

Landesvorstand der Arbeitsrechtsberater der Provinz Bozen
Lanciastr. 8/ATel. 0471-501 195
39100 BozenFax 0471-518 518
www.consulentidellavoro.it
battistella.elisabetta@gmx.it



② Fragebogen

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Fragebogen bitte senden an:

Service für Unternehmensgründung
Perathonerstr. 10
39100 Bozen

oder per FAX:

+39 0471 945 667

1. Wie gefällt Ihnen die Broschüre

„Unternehmensfestigung – Herausforderungen nach dem Unternehmensstart erfolgreich meistern“

sehr gut gut weniger gut gar nicht

2. War die Broschüre für Sie nützlich?

ja, sehr gar nicht teilweise _____

3. Wie beurteilen Sie folgende Teilaspekte?

Themenauswahl: sehr gut gut weniger gut schlecht

Informationsgehalt: sehr gut gut weniger gut schlecht

Praxisnähe: sehr gut gut weniger gut schlecht

Übersichtlichkeit: sehr gut gut weniger gut schlecht

Checklisten: sehr gut gut weniger gut schlecht

Adressenverzeichnis: sehr gut gut weniger gut schlecht

Verbesserungsvorschläge:

.....

.....

4. Noch eine Frage zu Ihrer Person

Ich bin Unternehmer/in, Freiberufler/in
 Unternehmensgründer/in
 Unternehmensnachfolger/in
 Berater/in _____
 Sonstige _____

Vielen Dank für Ihre Rückmeldung!

Wir wünschen Ihnen für Ihr Unternehmen viel Erfolg!



Bitte abtrennen und per Post oder FAX absenden!

Fördermaßnahmen in Südtirol

Beilage zu den Leitfäden
„Unternehmensgründung“ und
„Unternehmensfestigung“

September 2005



Sollte die Beilage in diesem Leitfaden nicht vorhanden sein, kann sie beim BIC Südtirol oder der Handelskammer Bozen angefordert werden.