



BSA-Akademie

Prävention, Fitness, Gesundheit

School for Health Management



Fachbereich
Management

Lehrbrief Existenzgründung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wegweiser durch den Lehrbrief.....	8
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs	12
1 Grundlegende Informationen zur Selbstständigkeit	13
1.1 Gründungsgeschehen in Deutschland.....	13
1.2 Chancen und Risiken der Selbstständigkeit.....	15
1.3 Eignung als Existenzgründer.....	16
1.3.1 Persönliche Eignung.....	16
1.3.2 Fachliche Eignung	19
1.4 Wege zur Selbstständigkeit	20
1.4.1 Neugründung.....	20
1.4.2 Betriebsübernahme.....	21
1.4.3 Franchising	23
1.4.4 Beteiligungen an einem bestehenden Betrieb.....	26
2 Von der Geschäftsidee zum Geschäftsmodell.....	29
2.1 Geschäftsidee.....	29
2.2 Was ist ein Geschäftsmodell?	39
2.3 Wie ein Geschäftsmodell beschrieben werden kann - Business Model Canvas.....	40
2.4 Exkurs: Value Proposition Canvas.....	47
2.5 Exkurs: Das Testen bzw. Überprüfen von Geschäftsmodellen	52
2.5.1 Lean Startup Methode.....	54
2.5.2 Kundenentwicklungsprozess	61
3 Konstitutive Entscheidungen bei Gründung.....	66
3.1 Standortwahl.....	67
3.2 Rechtsformwahl	70
3.2.1 Einzelunternehmen	72
3.2.2 Personengesellschaften.....	73
3.2.3 Kapitalgesellschaften	77
3.2.4 Mischformen.....	81
4 Businessplan schreiben	86
4.1 Definition eines Businessplans	86
4.2 Sinn und Zweck des Businessplans.....	87
4.3 Adressaten des Businessplans.....	88
4.4 Erstellung eines Businessplans	91
4.4.1 Zentrale Anforderungen an einen Businessplan	91
4.4.2 Typische Fehler in Businessplänen	92
4.5 Aufbau und Inhalt eines Businessplans	93
4.5.1 Executive Summary (Die Kurzdarstellung)	93
4.5.2 Idee und Produkt / Dienstleistung.....	95

4.5.2.1	Problem und Motivation	95
4.5.2.2	Bisherige Lösungsansätze	95
4.5.2.3	Eigene Geschäftsidee (Innovation und Kundennutzen).....	96
4.5.3	Markt- und Wettbewerbsbetrachtung	97
4.5.3.1	Abschätzung der Marktgröße.....	98
4.5.3.2	Überblick über die adressierten Märkte	99
4.5.3.3	Umweltanalyse	99
4.5.3.4	Marktabgrenzung	100
4.5.4	Marketing und Vertrieb.....	105
4.5.5	Organisation	107
4.5.5.1	Rechtsformwahl.....	107
4.5.5.2	Interne Organisationsstruktur	107
4.5.5.3	Standort.....	108
4.5.6	Gründerteam und Personal.....	109
4.5.6.1	Gründerteam	109
4.5.6.2	Personalplanung.....	111
4.5.7	Lieferanten, Beschaffung und Produktion	112
4.5.8	Umsetzungsplan	113
4.5.9	Finanzplan und Finanzierung.....	113
4.5.10	Risiken und Gegenmaßnahmen	114
4.6	Kritische Betrachtung des Businessplans.....	114
5	Finanzplan und Finanzierung	118
5.1	Finanzplan.....	118
5.1.1	Finanzplanung als komplexes, aber wichtiges Instrument	118
5.1.2	Sinn und Zweck des Finanzplans	119
5.1.3	Teilpläne des Finanzplans.....	120
5.1.3.1	Privatentnahmen	120
5.1.3.2	Investitionsplan (Kapitalbedarfsplan).....	123
5.1.3.3	Rentabilitätsplan.....	125
5.1.3.4	Liquiditätsplan	132
5.2	Finanzierung	136
5.2.1	Grundsätzliches zur Wahl der richtigen Finanzierung	136
5.2.2	Eigenkapital vs. Fremdkapital.....	137
5.2.3	Eigenkapital	139
5.2.3.1	Gründer.....	139
5.2.3.2	Inkubatoren/Business Angels	140
5.2.4	Fremdkapital.....	142
5.2.4.1	Darlehen	142
5.2.4.2	Öffentliche Fördermittel.....	148
6	Steuern.....	152
6.1	Allgemeiner Überblick.....	152
6.2	Steuerarten	153
6.2.1	Ertragssteuern	154
6.2.1.1	Einkommensteuer	154
6.2.1.2	Körperschaftsteuer	163
6.2.1.3	Gewerbsteuer.....	163
6.2.2	Substanzsteuern	165
6.2.2.1	Grundsteuer	165
6.2.3	Verkehrssteuern	166
6.2.3.1	Umsatzsteuer.....	166
6.2.3.2	Grunderwerbssteuer	173
6.2.4	Verbrauchssteuern	173

7	Gründungsprozess	176
7.1	Geschäftskonto eröffnen	176
7.2	Anmeldung der Selbstständigkeit	178
7.2.1	Statusfeststellung: Gewerbetreibender oder Freiberufler?	178
7.2.2	Anmeldung eines Gewerbes	181
7.2.3	Anmeldung einer freiberuflichen Tätigkeit	184
7.2.4	Anmeldung einer nebenberuflichen Tätigkeit	185
7.2.5	Besondere Genehmigungs- und Meldepflichten	185
8	Selbstständigkeit auf Kurs bringen	189
8.1	Unterstützung durch Berater	189
8.1.1	Steuer- und Rechtsberatung	190
8.1.2	Weitere fachliche Unterstützung	191
8.2	Rechnungen schreiben	193
8.3	Buchführung einrichten	194
8.3.1	Buchführungs- und Aufzeichnungspflicht	195
8.3.2	Aufbewahrung von Buchführungsunterlagen	198
8.3.3	Nutzen der Buchführung	199
8.3.4	Buchführungssysteme	199
8.3.4.1	Einfache Buchführung	199
8.3.4.2	Doppelte Buchführung	201
8.3.4.3	Zulässigkeit der Systeme	201
8.4	Forderungsmanagement	202
8.5	Absicherung	204
8.5.1	Abdeckung privater Risiken	204
8.5.2	Abdeckung geschäftlicher Risiken	208
8.6	Beschäftigung weiterer Mitarbeiter	210
8.6.1	Arten der Mitarbeiterbeschäftigung	211
8.6.2	Mitarbeiter finden und einstellen	215
8.7	Marketinggrundlagen für Existenzgründer	218
8.7.1	Erscheinungsbild des Unternehmens	218
8.7.2	Grundlagen der Werbung	219
8.7.3	Sichtbar in der Online-Welt	222
8.7.4	Mit PR die Bekanntheit steigern und Vertrauen aufbauen	224
8.7.5	Zeit zum Feiern – Ihre Geschäftseröffnung als Event	226
8.8	Schlusswort - Müssen Unternehmensgründer „Alleskönner“ sein?	227
	Nachwort	232
	Anhang	233
	Lösungen und Kommentare zu den Übungen	233
	Prüfungsleistung Hausarbeit	240
	Tabellenverzeichnis	241
	Abbildungsverzeichnis	241
	Literaturverzeichnis	243

1.4 Wege zur Selbstständigkeit

Wer den Schritt in die Selbstständigkeit wagt, muss dies nicht zwingend mit einer Gründung eines neuen Unternehmens tun. Wer bei seinem Start als Unternehmer nicht bei Null anfangen möchte, kann sich auch für einen anderen Weg entscheiden. Neben der Neugründung gibt es auch die Möglichkeit, durch eine Betriebsübernahme oder Franchising auf vorhandene Strukturen zurückzugreifen. Als weitere Option ist die Beteiligung an einem bestehenden Betrieb denkbar. Nachfolgend erhalten Sie weitere Informationen über die unterschiedlichen Möglichkeiten.

1.4.1 Neugründung

Nach Angaben des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie BMWi (2016b, S. 17) sind 90 % aller Existenzgründungen Neugründungen. Das unternehmerische Risiko ist bei Neugründungen besonders hoch, da häufig jegliche Planwerte rein auf Schätzungen basieren und die Prognosen über die zukünftige Entwicklung des Vorhabens äußerst ungewiss sind. Zudem ist häufig schon die Einrichtung des Betriebs mit hohen Investitionen verbunden. Dies erschwert nicht nur den Start in die Selbstständigkeit, sondern kann auch den langfristigen Unternehmenserfolg erheblich schmälern.

Da die Aufgaben, die bei einer Neugründung anfallen, sehr umfangreich und vielseitig sind, kann unter Umständen auch eine Gründung mit einem Partner interessant sein, was nach Plümer und Niemann (2016, S. 65) folgende Vorteile mit sich bringt:

- Geteiltes Risiko und Verantwortung
- Aufgabenteilung
- Gegenseitige Vertretung
- Addierung der Kundenkontakte
- Ergänzung von fachlichen Kenntnissen
- Gemeinsame Finanzierung des Unternehmens

Bei einer gemeinsamen Gründung ist die Auswahl des richtigen Partners erfolgsscheidend. Gegenseitiges Vertrauen, der unbedingte Wille der Zusammenarbeit und die gleiche „Wellenlänge“ müssen zwischen den Partnern zwingend vorhanden sein (Plümer & Niemann, 2016, S. 66).



Übung 1.1

Haben Sie sich bereits Gedanken darüber gemacht, ob Sie Ihr Vorhaben alleine oder doch lieber mit einem Partner starten wollen?

Welche Vor- und Nachteile ergeben sich?

Im Allgemeinen bietet eine Neugründung den Vorteil, dass Sie als Unternehmer volle Gestaltungsmöglichkeiten haben. Sie können sich und Ihr Unternehmen mit hoher Qualität und guter Leistung als junges dynamisches Startup präsentieren. Bei der Kundenakquise, dem Aufbau von geschäftlichen Beziehungen und der Personalbeschaffung startet man allerdings bei Null. Auch die Bekanntheit und das Image am Markt muss erst sukzessive aufgebaut werden, was einige Zeit in Anspruch nehmen kann.

1.4.2 Betriebsübernahme

Eine Alternative zur Neugründung stellt die Übernahme eines bestehenden Betriebs dar. Meist bietet sich diese Möglichkeit einer Übernahme, wenn der Inhaber eines Betriebs aus Altersgründen aus dem Unternehmen ausscheidet und eine Unternehmensnachfolge sucht.

Nach Angaben des DIHK-Reports zur Unternehmensnachfolge 2016 besteht in Deutschland eine hohe Nachfrage nach Unternehmensnachfolgern. Im Schnitt kommen in der IHK-Beratung fünf Alt-Inhaber auf einen Übernahmeinteressenten. (DIHK, 2016, S. 3). Die Chancen für die Übernahme eines profitablen Unternehmens sind daher günstiger denn je (Tanski et al., 2014, S. 34).

Die zunehmende Nachfolgeproblematik ist auf die demografische Entwicklung und den Wertewandel in der Gesellschaft zurückzuführen. Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter, doch in vielen Unternehmerfamilien findet sich niemand, der das Unternehmen weiterführen will oder kann. Der „Familienautomatismus“ zur Übernahme des Unternehmens durch den eigenen Nachwuchs ist immer seltener anzutreffen. Die betreffende Generationen „Y“ und „Z“ haben häufig ein völlig anderes Lebensbild und möchten ihre eigene Wege gehen (DIHK, 2016, S. 8).

Aber auch wenn sich ein Unternehmer und ein Übernahmeinteressent am Verhandlungstisch zusammenfinden, gestalten sich die Gespräche häufig schwierig. Insbesondere die Vorstellungen zum Kaufpreis weichen bei den Gesprächspartnern in den meisten Verhandlungen stark voneinander ab. Die Senior-Unternehmer kalkulieren oft mit zu viel Herzblut. Da sie im Laufe der Jahre viel Arbeit, Zeit und Energie in ihr unternehmerisches Lebenswerk investiert haben, kalkulieren sie dies als „Herzblut-Rendite“ in den Kaufpreis mit ein. Dementsprechend setzen nach Angaben der IHK 44 % aller Alt-Inhaber beim Unternehmensverkauf gemessen am Marktumfeld zu hohe Kaufpreise an. Zudem dürfen die steuerlichen und rechtlichen Angelegenheiten bei einer Unternehmensnachfolge nicht unterschätzt werden. Die Nachfolge ist meist ein sehr komplexer betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Prozess. Bei vielen Unternehmen, die auf Nachfolgesuche sind, ist darüber hinaus ein Investitionsstau zu beobachten, der gerade im Zeitalter der Digitalisierung mit den immer schnelleren Innovationszyklen hohe Folgeinvestitionen erforderlich macht (DIHK, 2016, S. 12). Die Finanzierung der Übernahme stellt für die Übernehmer folglich auch die größte Herausforderung und ein hohes Risiko dar. Viele Nachfolgeinteressenten unterschätzen die Herausforderungen einer Unternehmensübernahme. Oft müssen die Unternehmen auf einen

neuen Kurs gebracht, Erneuerungsinvestitionen getätigt, das Leistungsportfolio neu ausgerichtet, Mitarbeiterstrukturen geändert und mit Geschäfts- und Finanzierungspartnern neu verhandelt werden. Diese Aufgaben sind zeitaufwendig, können für den Unternehmer kräftezehrend sein und erfordern hohes unternehmerisches und menschliches Fingerspitzengefühl (DIHK, 2016, S. 13).

Dennoch bietet eine Betriebsübernahme verglichen mit Neugründungen auch eine Vielzahl von Vorteilen, die nachfolgend aufgelistet sind (Carstensen, 2017, S. 14; Tanski et al., 2014, S. 34):

- bereits bestehender Kundenstamm
- erprobte Produktionsverfahren
- Information über Umsatz und Kosten der letzten Jahre
- qualifizierter Mitarbeiterstamm vorhanden
- kaufmännische Betriebsorganisation vorhanden
- bestehender Kontakt zu Zulieferern

Als Existenzgründer kann man durch eine Betriebsübernahme die bei Neugründungen üblichen Anlaufschwierigkeiten und Risiken oft drastisch minimieren. Eine kritische Analyse des Unternehmens und dessen Umfelds ist jedoch unerlässlich. Die folgenden Fragen bieten Ihnen hierzu eine erste Orientierung (Carstensen, 2017, S. 16 und Plümer & Niemann, 2016, S. 67).



Checkliste zur Betriebsübernahme

- Können Sie die Abschlüsse der letzten drei Jahre einsehen?
- Werden Ihnen diese Daten vollständig und „unverschleiert“ ausgehändigt?
- Können Sie die „Buchwerte“ im Rahmen einer Betriebsbesichtigung mit der Realität vergleichen?
- Reichen die erwirtschafteten Gewinne für Sie aus?
- Lassen sich objektiv erkennbare Gründe für etwaige Umsatzeinbußen finden?
- Ist der Umsatz steigerungsfähig?
- Haben Sie die Entwicklung des Unternehmensumfeldes auf mögliche existenzgefährdende Risiken analysiert?
- Können Sie bestehende Verträge übernehmen?
- Laufen Verträge, z.B. der Mietvertrag, aus?
- Wie hoch sind die neuen Betriebsausgaben, z.B. Zinsen für die Finanzierung?
- Können Sie das notwendige Kapital für die Übernahme und Neuinvestitionen aufbringen?

Neben der Unternehmensübernahme zu einem Stichtag ist auch eine schrittweise Übernahme möglich, bei der die Übernahme sukzessive über einen zuvor vereinbarten Zeitraum erfolgt. Diese Herangehensweise ist in der Praxis sehr zu empfehlen, da sich der Nachfolger auf diese Weise schrittweise einarbeiten, Kontakte zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter aufbauen und sich mit den individuellen Gegebenheiten vor Ort vertraut machen kann.



Exkurs – Ungeplante Übergabe bei Tod des Inhabers

Auch wenn Sie sich derzeit erst mit der Gründung Ihres Unternehmens beschäftigen und sich über Ihre weitere Zukunft als erfolgreicher Unternehmer freuen, sollten Sie auch immer mögliche Worst-Case-Szenarios im Hinterkopf behalten und sich bzw. Ihr Unternehmen auf diese vorbereiten.

Ein solches Worst-Case-Szenario ist ein Unfall oder Tod des Inhabers und Entscheiders des Unternehmens. Tritt dieser Fall ein, kann das Unternehmen seinen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen. Es muss eine schnelle Lösung gefunden werden.

Um im „Fall der Fälle“ eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten, müssen sämtliche dafür notwendigen Dokumente für eine Vertrauensperson griffbereit zusammengestellt werden. Zu den Dokumenten zählen Vollmachten, Vertretungspläne, Informationen zu Kunden- und Lieferantenstrukturen, eine Dokumentenmappe mit Bankverbindungen und Zugangsdaten sowie ein Testament. Wichtig ist, dass diese Dokumente auch regelmäßig aktualisiert werden (DIHK, 2016, S. 16).

(weitere Infos zu diesem Thema: <http://www.ihk-notfallhandbuch.de/>)

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat in Kooperation mit zahlreichen Partnern auf der Seite www.nexxt-change.org eine bundesweite Unternehmensbörse aufgebaut. Ziel dieser Plattform ist es, nachfolgeinteressierte Unternehmer und Existenzgründer zusammen zu bringen. Beide Parteien können dazu in den Inseraten der Börse recherchieren oder selbst Inserate einstellen (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi], 2017c). Auch in Fachzeitschriften und Tageszeitungen können Sie geeignete Unternehmensangebote zur Betriebsübernahme finden.

1.4.3 Franchising

Eine dritte Alternative stellt das Franchising dar. Beim Franchising verfügt der Franchise-Geber, wie auch bei der Lizenzierung, über ein geschütztes Gut, wie beispielsweise ein Markenartikel, eine Rezeptur oder ein Firmenzeichen, dessen Nutzung er dem Franchise-Nehmer gegen Zahlung einer einmaligen und/oder einer laufenden Franchise-Gebühr gewährt (Zentes, Swoboda & Schramm-Klein, 2013, S. 248). Das

Franchising unterscheidet sich allerdings von der Lizenzierung dadurch, dass der Franchise-Nehmer neben den Nutzungsrechten zusätzlich Unterstützung in den Bereichen Logistik, Organisation, Marketing und Unternehmensführung erhält, die im sogenannten Franchise-Paket enthaltenen Leistungen des Franchise-Gebers also umfangreicher sind (Macharzina & Wolf, 2005, S. 960).

Im Gegenzug unterwirft sich der Franchise-Nehmer, der meist unter dem Namen und den Standards des Franchise-Gebers geführt wird (Macharzina & Wolf, 2005, S. 960) im Regelfall weitgehenden Weisungs- und Kontrollbefugnissen des Franchise-Gebers (Vry, 2004, S. 248). Das auf diesem Wege gewährleistete einheitliche Auftreten auf dem Markt ist teilweise so stark, dass Außenstehende den Franchise-Verband meist für ein einziges Unternehmen halten (Wöhe & Döring, 2005, S. 578).

Das Franchising kann sich auf verschiedene Aktivitäten in der Wertschöpfungskette beziehen. Beim Vertriebs-Franchising überträgt der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer den Vertrieb seiner Produkte bzw. Dienstleistungen unter Verwendung (Weis, 2012, S. 443):

- eines gemeinsamen Warenzeichens und/oder
- einer gemeinsamen Marke und/oder
- eines gemeinsamen Symbols und/oder
- einer gleichartigen Ausgestaltung der Verkaufsräume und/oder
- eines gemeinsamen Namens.

Bei einem Franchise-Verband sind und bleiben die Partner rechtlich selbstständig, was bedeutet, dass das unternehmerische Risiko vollständig bei den Franchise-Nehmern verbleibt und die enge Bindung zwischen den Partnern nicht durch eine Kapitalbeteiligung, sondern vielmehr durch die umfassenden und straffen vertraglichen Vereinbarungen zustande kommt (Wöhe & Döring, 2005, S. 577). Diese vertraglichen Vereinbarungen reichen teilweise bis hin zu Einschränkungen in den Direktionsbefugnissen (z. B. bei der Personaleinstellung), Umsatzvorgaben und Preisbindungen sowie Zwang zum Bezug sämtlicher Waren des Sortiments vom Franchise-Geber (Vry, 2004, S. 248).

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Systematik des Franchisings in einer schematischen Darstellung.

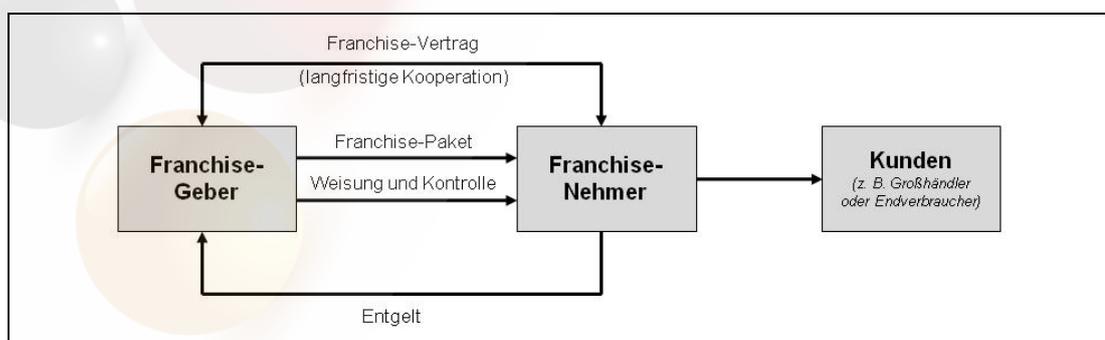


Abb. 1: Grundprinzip des Franchisings (modifiziert nach Sydow & Duschek, 2011, S. 97)