



Arbeits- papiere 11



**Prozesse begleiten
– Qualität sichern**

**Beratung von
Gründerinnen und
Unternehmerinnen
in der Praxis.
Ein Leitfaden**

Impressum

Direktbestellung bei der G.I.B.
unter dem Stichwort „Leitfaden“

Herausgeberin

G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop

Mitherausgeberinnen

Regionalstellen Frau und Beruf NRW:

- Regionalstelle Frauen & Beruf, Münster
- Die Spinnen e.V., Regionalstelle
Frau & Beruf, Essen
- Regionalstelle Frau + Beruf, Bottrop
- Regionalstelle Frau & Beruf
im Kreis Warendorf

(Die Regionalstellen Frau und Beruf werden gefördert durch das Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW und die jeweiligen Kommunen/Kreise)

Agenturen zur Aktivierung
unternehmerischer Initiativen:

- Amt für Wirtschaftsförderung, Bochum
- ÖBIS Beratungsagentur, Essen
- ELGO! Gründungsnetzwerk e.V. ,
Kreis Recklinghausen

(Die Agenturen werden gefördert aus Mitteln des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand, Energie und Verkehr und der EU)

Konzept und Redaktion

Manfred Keuler, G.I.B.
Ulla Böcker, G.I.B.
Redaktionsbüro Andrea Blome, Münster

Text

Jutta Beyrow, Andrea Blome, Ulla Böcker,
Dagmar Freytag, Ulrike Hartmann, Ursula
Poll, Christiane Siegel, Eva-Maria Siuda,
Brigitte Sträßer, Christel Zeisler

Fotos

Ulrike Dammann, Münster

Layout

high standArt, Büro für Kommunikation
und Gestaltung, Münster

Druck

Erdnuß Druck GmbH, Sendenhorst

www.gib.nrw.de

September 2002



Prozesse begleiten – Qualität sichern

**Beratung von
Gründerinnen und
Unternehmerinnen
in der Praxis.
Ein Leitfaden**





Inhalt

Prozesse begleiten – Qualität sichern

Beratung von Gründerinnen und Unternehmerinnen in der Praxis.
Ein Leitfaden

Einleitung	6
„Ein Unternehmenskonzept ist wie ein maßgeschneiderter Anzug“	8
Ein Gespräch über prozessorientierte Beratung von Gründerinnen und Unternehmerinnen <i>Ulla Böcker, Ursula Poll, Brigitte Sträßer, Christel Zeisler</i>	
Prozessorientierte Unternehmensberatung	14
Schema	
Die Gründungs- und Unternehmensberatung – Eine komplexe Beziehung	15
Schema	
Prozessorientierte Unternehmensberatung in der Praxis	16
Das Unbekannte bekannter machen	18
Orientierungsberatung <i>Brigitte Sträßer/Christel Zeisler</i>	
Das Gründungsvorhaben überprüfen	20
Erstgespräch und Kurzberatung bei öffentlichen Beratungseinrichtungen <i>Ulla Böcker</i>	
Die Existenzgründung planen und absichern	22
Gründungsberatung <i>Ursula Poll, Christiane Siegel, Eva-Maria Siuda</i>	
Das Unternehmen analysieren und stabilisieren	34
Festigungsberatung <i>Jutta Beyrow, Ulla Böcker, Ulrike Hartmann, Christiane Siegel</i>	
Sanierungsansätze analysieren und entwickeln	41
Krisenberatung <i>Christiane Siegel</i>	
Autorinnen	49
Literatur, Arbeitshilfen, Links	50



Einleitung

Erfolgreiche und tragfähige Existenzgründungen brauchen eine gute Vorbereitung und Unterstützung. Jeder Schritt in die Selbstständigkeit verlangt Sicherheit über die Tragfähigkeit der Geschäftsidee, er erfordert betriebswirtschaftliche und kaufmännische Fähigkeiten, eine Strategie für Finanzierung, Kalkulation und Marketing. Die Rahmenbedingungen, die Motivation und die persönlichen Perspektiven müssen stimmen, damit das neu gegründete Unternehmen oder der Wachstumskurs Erfolg versprechen.

In diesem Prozess spielt die Beratung eine zentrale Rolle.

Der vorliegende „Leitfaden“ ist das Ergebnis jahrelanger Beratung von und durch Frauen. Er wurde von der Landesgruppe NRW des Deutschen Gründerinnen Forums (DGF) initiiert. In diesem Netzwerk arbeiten Beraterinnen und Multiplikatorinnen zusammen, die als Unternehmerinnen und in Institutionen tätig sind. Die hohen Qualitätsstandards, die hier entwickelt wurden, haben sich in der Begleitung von Existenzgründerinnen und Unternehmerinnen bewährt.

Der „Leitfaden“ soll diese Standards zugänglich machen und einen Dialog über Qualität in der Beratung eröffnen. Im Sinne einer Qualitätsentwicklung und -sicherung von Beratungs- und Unterstützungsleistungen ist er als Diskussions- und Arbeitspapier konzipiert.

Das Thema „Frauen und Existenzgründung“ hat mit dem Start der *Go!* die Gründungs-Offensive NRW und der Einrichtung des Arbeitskreises „Gründung durch Frauen in der *Go!* und *move*“ an Bedeutung gewonnen. In den vergangenen Jahren ist eine Vielzahl von Einrichtungen, Netzwerken, Aktivitäten und Angeboten entstanden, die das

Gründungsklima für Frauen und auch ihre Startbedingungen verbessern. Dazu gehören zum Beispiel die Kommunal- und Regionalstellen Frau & Beruf/Frau & Wirtschaft, Verbände, Vereine und Netzwerke, Interessenvertretungen wie das Deutsche Gründerinnen Forum oder auch die regionalen Unternehmerintage.

Es gibt also eine gut ausgebaute Unterstützungsstruktur für Frauen in NRW. Gleichwohl kommt auch den traditionellen Beratungseinrichtungen wie den Wirtschaftsförderungen und Kammern sowie den selbstständigen Unternehmensberater/innen eine besondere Bedeutung zu.

Der „Leitfaden“ soll dazu beitragen, dass Gründerinnen dort, wo sie Unterstützung suchen, auf eine ihrer Situation und ihren Bedürfnissen angepasste Beratungsinfrastruktur treffen, so dass das vorhandene Gründungspotenzial auch über frauenspezifische Einrichtungen hinaus erschlossen werden kann.

In der Beratung durch Frauen hat sich ein prozessorientierter Ansatz als entscheidender Baustein eines erfolgreichen Gründungsgeschehens bewährt. Dieser bezieht die persönliche Lebenssituation der Gründerin ein, entwickelt im Dialog und kommunizierend ein tragfähiges Unternehmenskonzept und begleitet den Aufbau des Unternehmens. In vielen Gründungs- und Unternehmensberatungen wird noch zu wenig berücksichtigt, dass auch individuelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Einstellung zu Geld, zur Umwelt, das Engagement in der Familie und der Gesellschaft wichtige Faktoren bei der Planung eines Unternehmens sind. Die Autorinnen gehen davon aus, dass es Teil der fachlichen Verantwortung einer jeden Beraterin und eines jeden Beraters ist, diese komplexe Situation in die Beratung einzubeziehen.



Entsprechend werden im „Leitfaden“ Themenkomplexe und Fragemöglichkeiten zu den unterschiedlichen Modulen in der Beratung vorgestellt: Orientierungsberatung, Erstberatung, Gründungsberatung, Festigungsberatung und Krisenberatung.

Dabei ist der „Leitfaden“ wie ein Baukasten zu verwenden, aus dem für die jeweilige Beratungssituation individuell geschöpft werden kann. Je nach Bedarf werden einzelne Themen eher zentral stehen als andere. Der jeweilige Fragenkatalog und die Checklisten machen die Vielschichtigkeit der Sachthemen deutlich und sollen auch dazu beitragen, die eigene Haltung in der Beratungssituation zu hinterfragen und zu verändern. Viele Fragen wiederholen sich in den unterschiedlichen Modulen und zeigen damit, dass die Entwicklung oder Festigung eines Unternehmens kein linearer Prozess ist.

Der „Leitfaden“ ist in der Arbeit mit Frauen entwickelt worden und soll in erster Linie eine am Bedarf von Frauen orientierte Gründungs- und Unternehmensberatung sicherstellen. Entsprechend wird im Text ausschließlich in der weiblichen Form von Gründerinnen und Unternehmerinnen gesprochen. Zugleich ist es im Sinne der Autorinnen, dass die hier vorgestellten Standards Eingang finden in die Beratung von Frauen und Männern und im weitesten Sinne zur Qualitätsentwicklung und -sicherung der Unternehmensberatung beitragen.

Alle hier zusammengefassten Beiträge stellen Erfahrungen, Reflexionen und Anregungen aus der Praxis dar. Wissenschaftliche Untersuchungen zur prozessorientierten Beratung von Gründerinnen und Unternehmerinnen stehen noch aus.

Die Einladung zum Dialog, den die Autorinnen und die G.I.B. als Herausgeberin mit dem „Leitfaden“ verbinden, ist durchaus wörtlich gemeint. Rückfragen inhaltlicher Art erreichen die G.I.B., die Autorinnen stehen als Expertinnen und Referentinnen zur Verfügung. Zudem wird die Veröffentlichung begleitet von einer Workshop-Reihe zur prozessorientierten Beratung. Die Veranstaltungen unterstützen das Anliegen und die Perspektive des „Leitfadens“: den Ansatz in der Praxis zu erlernen, zu erproben und umzusetzen.

„Ein Unternehmenskonzept ist wie ein maßgeschneiderter Anzug“

Ein Gespräch über prozessorientierte Beratung von Gründerinnen und Unternehmerinnen

Seit vielen Jahren sammeln Beraterinnen in den Institutionen und in ihren Unternehmen Erfahrungen in der Beratung von Gründerinnen und Unternehmerinnen. *Ulla Böcker, Ursula Poll, Brigitte Sträßer und Christel Zeisler* berichten aus ihrer Beratungspraxis. Sie beschreiben, was sie unter prozessorientierter Beratung verstehen und wie sie umgesetzt werden kann. Sie benennen, was die Beziehung zwischen Beraterin und Kundin auszeichnet, warum es für die Entwicklung des Unternehmens so wichtig ist, die individuellen Bedingungen der Gründerin oder Unternehmerin zu berücksichtigen und wie Qualitätsstandards in der Unternehmensberatung definiert werden können.

Was zeichnet eine gute Beratung aus?

Christel Zeisler:

Eine gute Beratung definiert sich vom Ergebnis her. Für die Orientierungsberatungen, die wir in der Regionalstelle Frauen & Beruf durchführen, heißt das: Die Rat suchende Frau verlässt die Beratung mit mehr Wissen, mehr Klarheit und mehr Tatkraft.

Ulla Böcker:

In der Gründungsberatung muss das Ziel grundsätzlich ein nachvollziehbares Ergebnis sein, das von der Gründerin akzeptiert wird, selbst wenn die gemeinsame Einschätzung ihrer Perspektiven nicht positiv ist. Die Beratung soll die Gründerin in die Lage versetzen, die Entscheidung – egal ob für oder gegen die Existenzgründung – selbst zu treffen und diese auch anzunehmen, so dass sich eine weitere Beschäftigung mit diesem Thema erübrigt. Den so genannten „Beratungstourismus“ kann eine gute Beratung auf jeden Fall vermeiden.

Was verstehen Sie unter prozessorientierter Beratung?

Ulla Böcker:

Eine prozessorientierte Beratung holt die Gründerin und die Unternehmerin dort ab, wo sie steht, das ist das Wesentliche.

In der Gründungsberatung begleitet die Beraterin auf dem Weg zur Entscheidung für oder gegen eine Existenzgründung. In der Festigungsberatung steht der Maßnahmenplan an, immer vor dem Hintergrund, wie sich das Unternehmen entwickelt hat und was die Unternehmerin verkraften kann, was sie nicht überfordert, aber auch nicht unterfordert. Die Beraterin muss in jeder Situation realisieren, dass ihr ein Mensch mit Erwartungen, Gefühlen, Hoffnungen und Illusionen gegenüber sitzt.

Ursula Poll:

Ich arbeite in der Beratung von Frauen und Männern mit einem Ansatz, der die menschliche Entwicklung einbezieht und nicht nur auf das Wirtschaftliche bezogen ist.

Die so genannten weichen Kriterien spielen dabei eine große Rolle. Denn die Gründung steht und fällt mit der Gründer/innenpersönlichkeit. Um diese zu forcieren oder zu durchleuchten braucht man diese weichen Arbeitsmethoden. Ohne sie findet man nicht heraus, ob jemand selbstbewusst, durchsetzungsfähig, belastbar, flexibel, realistisch in seinen oder ihren wirtschaftlichen und persönlichen Einschätzungen ist, ein gutes Selbst- und Zeitmanagement hat und Lust darauf, etwas Neues zu erleben.



Brigitte Sträßer:

Die Orientierungsberatung ist für viele Frauen der Anfang auf dem Weg zur Unternehmensgründung. Informationen, Anregungen und erste Rückmeldungen müssen in der Beratung so gegeben werden, dass die Frauen motiviert und in der Lage sind, ihren Weg weiterzugehen.

Ein prozessorientierter Beratungsansatz hat sich in der Beratung von und durch Frauen bewährt. Mit welchem Anspruch beraten Sie Frauen?

Ulla Böcker:

Eines vorweg: Ein prozessorientierter Ansatz ist nicht nur für Frauen gut, auch wenn er in der Beratung von und durch Frauen entwickelt und erarbeitet worden ist.

Als Beraterin habe ich eine Verantwortung, die Risiken deutlich zu machen und Frauen in die Lage zu versetzen, sich für oder gegen eine Gründung zu entscheiden und das Vorhaben in ihrem Lebenskontext zu planen.

Brigitte Sträßer:

Es ist im Gründungszusammenhang nicht selbstverständlich, Frauen in bestimmten Lebenszusammenhängen die nötige Durchsetzungsfähigkeit für den Schritt in die Selbst-

ständigkeit zuzutrauen. Wir nehmen Frauen, die unter komplexen Bedingungen ihr Ziel ansteuern, in ihrer Perspektive grundsätzlich ernst. Wir wollen, dass sie eine abgewogene Entscheidung treffen und sind davon überzeugt, dass sie dazu auch in der Lage sind.

Christel Zeisler:

Wir greifen in der Beratung den Wunsch der Frauen auf, ihre Lebenszusammenhänge zu thematisieren. Nicht jedes Thema muss besprochen werden, aber jeder Kontext ist eine Informationsquelle – ob er persönliche oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen beschreibt –, um das Gründungsvorhaben weiter zu entwickeln. Als Beraterin muss ich mir Rechenschaft darüber geben, was ich Frauen zutraue, mit welchen Bildern und Rollenvorstellungen ich Frauen begegne und was ich von ihnen erwarte.

Ulla Böcker:

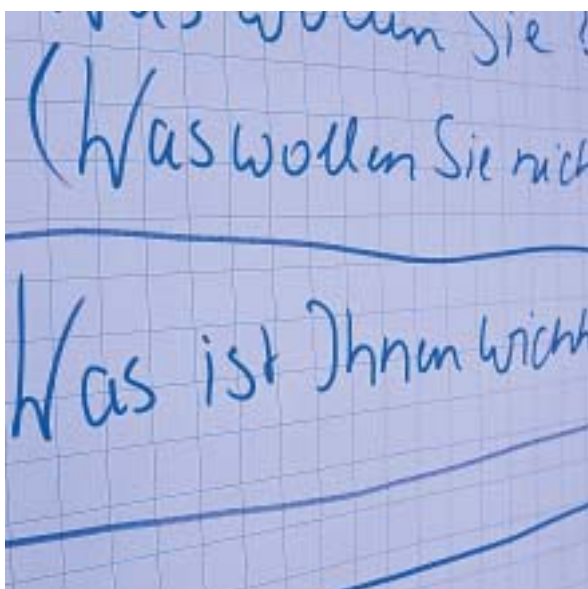
Der Glaube, es sei möglich, Männer und Frauen gleich zu beraten, ist ein Trugschluss, dann werden bestimmte Fragen einfach ausgeblendet. Frauen als Unternehmerinnen sind in einer anderen Rolle als Männer, die sich selbstständig machen. Die Gründerin wird andere Rahmenbedingungen antreffen, darauf sollte sie vorbereitet werden, das muss ihr bewusst werden.

Viele Berater/innen in traditionellen Zusammenhängen verstehen zum Beispiel nicht, warum Frauen oft viel Zeit für ihre Entscheidung benötigen. Sie berücksichtigen nicht, was Frauen alles mitbedenken und vereinbaren müssen.

Warum fällt es denn vielen Beratern und Beraterinnen so schwer zu erfragen, warum das so ist?

Ulla Böcker:

Das hat mit dem Unternehmerbild zu tun. Wenn ich ausschließlich das Bild des rein erfolgsorientierten Unternehmertyps vor Augen habe, der an den harten Fakten und Zahlen orientiert ist und im ersten Jahr der Gründung schon 20 Arbeitsplätze schafft, fällt





es mir schwer, mich mit einem Gegenüber in der Beratung auseinander zu setzen, die diesem Bild nicht entspricht.

Es gibt bei Beraterinnen und Beratern ja durchaus die Sorge, persönliche Fragen könnten zu weit gehen. Wie verhindert man, dass diese die Kundin oder die Beraterin überfordern?

Ursula Poll:

In den Erstgesprächen und der Vorbereitung auf die Beratung werden die Bedingungen geklärt und vor allem die menschlichen Voraussetzungen geschaffen. Der Ansatz wird erklärt und es wird auch auf die Schweigepflicht der Beraterin hingewiesen. Es steht der Kundin immer frei, bestimmte Fragen nicht zu beantworten, aber das habe ich noch nicht erlebt.

Fragen nach Kindern oder der Familiensituation können nie zu weit gehen, denn Kinder spielen eine große Rolle in der Bewältigung der Arbeit. Wenn eine allein erziehende Frau in ihrem Zeitplan eine Arbeitszeit von elf Stunden täglich ansetzt, weil sie aus einem Angestelltenverhältnis kommt und unter diesen Bedingungen die Kinderbetreuung gut organisiert hatte, muss sie diese Situation aus Sicht einer Selbstständigen neu betrachten. Kinder müssen in einer selbstständigen Arbeit in den Tagesablauf integriert werden.

Die Familiensituation beeinflusst nicht nur die Frage nach den zeitlichen Kapazitäten und der Einteilung der Arbeitszeit, sie beeinflusst z.B. auch den Bedarf für den eigenen Lebensunterhalt oder die Risikovorsorge. Darum ist diese Frage so wichtig.

Wie reagieren die Kundinnen auf diese Beratungsform? Erwarten sie, dass ihre individuellen Lebensumstände thematisiert werden?

Ulla Böcker:

Die Kundinnen verstehen den prozessorientierten Ansatz in der Regel sofort. Manchmal muss erklärt werden, weshalb eine bestimmte

Frage zum persönlichen Hintergrund gestellt wird, aber einsichtig ist dieser Ansatz in seiner Sinnhaftigkeit für jede Klientin.

Ursula Poll:

Die Erfahrung mache ich auch. Kundinnen aus sozialen oder künstlerischen Berufen sind Fragen zur persönlichen Motivation und Lebenssituation sehr wichtig, ja sogar selbstverständlich. Diejenigen, die nachfragen, weshalb ein bestimmtes Thema für mich wichtig ist, freuen sich darüber, dass sie persönlich aufgewertet werden und selbst eine so große Rolle spielen.

Christel Zeisler:

Frauen wollen ihre Lebenssituation thematisieren. Sie wissen, dass ihr Plan, ein Unternehmen zu gründen, ihre persönlichen Lebensumstände berührt und sie wünschen sich Gesprächspartnerinnen.

Was kennzeichnet außerdem das Verhältnis von Beraterin und Kundin?

Ulla Böcker:

Einerseits verlangt das Verhältnis gegenseitiges Vertrauen, andererseits aber auch eine klare Abgrenzung. Als Beraterin muss ich immer wieder deutlich machen, dass die Kundin entscheidet und dafür auch allein verantwortlich ist. Das heißt ganz konkret, auch die eigene Wortwahl unter Kontrolle zu behalten und Sätze wie „Sie müssen...“, „Sie sollen...“ usw. zu vermeiden.

Ursula Poll:

Denn durch direktive Aussagen, die der Kundin sagen, was sie tun soll oder muss, unterbricht man den Bewusstwerdungsprozess und fördert ihn nicht weiter. In der Beratung ist eine professionelle Haltung wichtig. Die Kundin sollte das Gefühl haben, in persönlicher und fachlicher Hinsicht gut aufgehoben zu sein, wobei die Beraterin nicht vergessen darf, dass ihre eigenen Belange nie eine Rolle spielen. Sie ist verantwortlich für eine gewisse Balance im Austausch, eine Balance zwischen



Nähe und Professionalität. Schließlich werden in einem Gründungsprozess lebenswichtige Entscheidungen getroffen.

Ulla Böcker:

Gerade in der Krisenberatung ist die Abgrenzung immer wieder wichtig, denn den Wunsch, die Unternehmerin zu „retten“ – und zwar auf verschiedenen Ebenen – kennen viele Beraterinnen.

Die Beraterin muss, auch wenn es ihr schwer fällt, kritische Punkte ansprechen, und ggf. auch aushalten, dass das Klima in der Beratung und zwischen ihr und der Kundin⁰ durchaus kühler werden kann.

Wie wird ein prozessorientierter Ansatz in der konkreten Beratung und in der Erarbeitung des Konzeptes umgesetzt?

Ursula Poll:

Die Kundin wird in der Beratung vom ersten Tag an zur Mitarbeit aufgefordert. Sie erhält Aufgaben, die sie ohne Leistungsdruck bis zur nächsten Sitzung bearbeitet. Sie bekommt immer Protokolle, die festhalten, was besprochen wurde. Ich erwarte, dass sie diese redigiert und auf Missverständnisse hin untersucht, ob sie ihr Ziel wiedergeben und ob sie sich darin wiederfindet.



Die Beschreibung der Gründer/innen- bzw. Unternehmer/innenpersönlichkeit wird im Prozess entwickelt, die Beschreibung des Vorhabens und des Gegenstandes des Unternehmens sowie die Marketingstrategie entstehen immer im Prozess. Die Beratung gibt außerdem wichtige Anstöße für mentale Hilfen, um erfolgreich zu sein. Die Gründerin lernt zum Beispiel ihr Vorhaben zu visualisieren. Es ist wichtig, dass sie sich ihren Erfolg vorstellen kann. Sie lernt Hemmschwellen abzubauen hinsichtlich ihrer Preisgestaltung und des Wertes ihrer Arbeit.

Wie verändert eine prozessorientierte Beratung den Unternehmensstart?

Ulla Böcker:

Die Gründerin startet nicht Hals über Kopf in das Unternehmen. Sie setzt sich nicht unter Zeitdruck. Eine prozessorientierte Beratung verändert das Bewusstsein, sie ermöglicht die Frage: Was passiert mit meinem Leben, wenn ich diesen Schritt tue? Denn es verändert sich eine ganze Menge.

Wenn ich begleitet gründe, dann tue ich das überlegter. Auch nebenberufliche Gründungen, die ja einen wesentlichen Teil der Gründungen ausmachen, werden in einem solchen Kontext anders betrachtet. In der traditionellen Beratung, in der Politik und auch in der Fachöffentlichkeit ist deren Stellenwert noch kaum erkannt, oft werden sie als Unternehmensgründungen nicht ernst genommen.

Ursula Poll:

Wirtschaftlich fundierte Daten kann man nur in einer prozessorientierten Beratung entwickeln und erarbeiten. Ich nehme nicht einen Rechenschieber und entwickle eine wirtschaftliche Tragfähigkeit, sondern persönliche Daten spiegeln sich in wirtschaftlichen Daten wider. Ein Gründungskonzept ist wie ein maßgeschneiderter Anzug.

Es gibt zum Beispiel Branchen, die am Boden liegen, und trotzdem gelingt es Gründer/innen, durch Ideen, Kreativität und die



Fähigkeit, sinnvoll zu wirtschaften und mit wenig Geld auszukommen, einen Erfolg zu erwirtschaften.

Aber in der Beratung kann ich erst an der Kalkulation arbeiten, wenn ich vorher sieben oder acht andere Themen behandelt habe.

Haben begleitete Gründungen eine höhere Erfolgsquote?

Ursula Poll:

Erfahrungsgemäß haben nicht beratene Gründungen ein sehr viel größeres Risiko, in den ersten Jahren zu scheitern. Bei den beratenen Gründungen ist diese Gefahr sehr viel geringer. Eine qualitative Beratung wirkt sich selbstverständlich positiv für die Kund/innen aus, und ganz praktisch bei der Bank.

Ulla Böcker:

Ich teile diese Einschätzung. Insbesondere Gründungen, die prozessorientiert begleitet werden, sind meiner Erfahrung nach deutlich stabiler. Durch den Prozess werden Fragen, die die Gründung beflügeln können, herausgefordert.

Der Leitfaden hat das ausdrückliche Ziel, Qualitätsstandards in der Beratung zu verankern. Warum ist Ihnen die Verständigung darüber so wichtig?

Christel Zeisler:

Der Anspruch, Qualitätsstandards in der Unternehmensberatung stärker zu verankern, hat einerseits das Ziel, die bestehende Beratungspraxis zu verbessern. Gleichzeitig kann eine größere Sensibilität und ein erweitertes Angebot von Seiten der beratenden Einrichtungen und Personen die Zahl der Frauen, die sich von der Perspektive Selbstständigkeit ansprechen lassen, deutlich erhöhen.

Die selbstständige Arbeit stellt ein immenses Potenzial im Kontext der Existenzsicherung und der Erwerbstätigkeit dar. Dieses Potenzial muss stärker erschlossen werden. Das heißt z.B. auch, kleine Gründungen von Frauen so

zu unterstützen, dass die Gründerinnen bei ihren Ideen bleiben und im Gleichgewicht mit ihrem eigenen Können ihren Rhythmus finden und dann mit ihrem Unternehmen wachsen.

Ulla Böcker:

Für Frauen ist die selbstständige Tätigkeit seltener eine berufliche Alternative als für Männer. Wenn sie sich damit auseinandersetzen, finden sie oft keine Ermutigung und Unterstützung im persönlichen Umfeld, so dass sie den Weg in die Beratung erst gar nicht finden, weil sie entmutigt wurden, weil ihnen Vorbilder fehlen, weil sie eine Idee nicht weiter verfolgt oder ernst genommen haben. Diese Frauen wollen wir erreichen und aktivieren und damit die Zahl der Gründungen erhöhen, allerdings nicht auf Kosten der Qualität.

Das gelingt neben einer guten Beratung vor allem über Vorbilder in der Öffentlichkeit. Deren Funktion wurde viel zu lange unterschätzt. Eine wichtige Rolle spielen dabei z.B. die Unternehmerinnen- und Gründerinnenmessen, das Mentoring-Projekt TWIN – Two Women Win –, Zeitschriften wie die existenzielle und die Darstellung unserer Arbeit in der Öffentlichkeit.

Wir brauchen sichtbare Vorbilder und wir müssen die Frauen motivieren, in die Beratungen zu kommen, beides muss Hand in Hand gehen.





Christel Zeisler:

Für Unternehmensberatung wird viel öffentliches Geld ausgegeben. Unser Wunsch ist es, dass dieses Geld auch dafür eingesetzt wird, dass Frauen erfolgreiche Unternehmen gründen. Daran muss sich Unternehmensberatung messen lassen.

Welchen Beitrag kann und soll der Leitfaden für die Einigung auf Qualitätsstandards leisten?

Brigitte Sträßer:

Frauen haben einen Anspruch auf Qualität. Wir wollen mit dem Leitfaden das Netz vergrößern und die Kompetenzentwicklung auf der fachlichen Ebene unterstützen. Das vorherrschende Unternehmerbild ist auch geprägt von der alten Vorstellung, dass der potenzielle Unternehmer Managementenerfahrungen in leitender Position hat, aus einer Unternehmerfamilie stammt oder mit der Meisterschule auf die Selbstständigkeit vorbereitet wurde. Diese Voraussetzungen stimmen in dieser Allgemeinheit nicht mehr. Heute ist die Frage der Persönlichkeit, ob ein Unternehmen zur gründenden Person passt und umgekehrt, sehr viel wichtiger. Darauf müssen Berater/innen vorbereitet sein.

Ursula Poll:

Der Leitfaden kann dazu animieren, sich vorzubereiten und weiterzubilden, um prozessorientiert beraten zu können. Die Methode zu erlernen ist zeitintensiv, aber ihr Einsatz verbessert die Erfolgchancen der Gründerinnen und Unternehmerinnen.

Ulla Böcker:

Der Leitfaden ist eine Einladung, sich einzumischen, mitzudiskutieren, er soll einen Dialog in Gang setzen zwischen der frauenspezifischen und der traditionellen Beratungsinfrastruktur mit dem Ziel, durch Kooperation einen größtmöglichen Nutzen – für Gründerinnen und Gründer, aber auch für Beraterinnen und Berater – zu erzielen.

Brigitte Sträßer und Christel Zeisler

führen in der Regionalstelle Frauen & Beruf in Münster u.a. Orientierungsberatungen für Frauen mit der Perspektive Selbstständigkeit durch.

Das Angebot der Regionalstelle im Arbeitsschwerpunkt Existenzgründung umfasst neben den persönlichen Beratungen Orientierungskurse, Informationsabende und Qualifizierungseminare für Gründerinnen sowie Workshops für Freiberuflerinnen.

Ursula Poll

ist selbstständige Unternehmensberaterin in Olfen und Selm mit den Schwerpunkten Einzelhandel und Dienstleistungen, hier mit den Unterschwerpunkten Künstler/innen und Heilberufe.

Ulla Böcker

ist Beraterin bei der G.I.B., – der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH in Bottrop, mit dem Schwerpunkt „Gründung durch Frauen“. Sie ist Koordinatorin des Arbeitskreises „Gründung durch Frauen in der Go! und move“ sowie der Landesgruppe NRW des Deutschen Gründerinnen Forums (DGF).

Prozessorientierte Unternehmensberatung



Beratungsverlauf

- Standortbestimmung der Gründerin und Unternehmerin/Klärung der Voraussetzungen
- Thematisierung von Motivation und Zielen der Gründerin und Unternehmerin
- Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen der Gründerin und Unternehmerin
- Verknüpfung individueller und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, die auf die Unternehmerin und das Unternehmen wirken
- Begleitung von Aufbau und Weiterentwicklung des Unternehmens anhand der Ziele der Kundin
- Aktive Mitarbeit der Kundin im Beratungsprozess/"Hausaufgaben"
- Gezielte Hinweise auf Netzwerke, Verbände, Mentoring und andere Unterstützungsangebote



Rahmenbedingungen

- Transparente Vertragsvereinbarungen zu Inhalt, Umfang und Kosten der Beratung
- Vermeidung langer Wartezeiten
- Protokolle der Beraterin nach jeder Sitzung
- Räumliche Umgebung, die ein konzentriertes und vertrauensvolles Arbeiten ermöglicht
- Schneller Zugriff auf aktuelle Informationen
- Erreichbarkeit während des Beratungsprozesses



Kompetenzen der Beraterin

- Gestaltung einer vertrauensvollen Beziehung
- Dialog und Kommunikation/aktives Zuhören
- Betriebswirtschaftliche und beraterische Qualifikation
- Gestaltung eines nicht-linearen Beratungsprozesses, der den Bedarf der Gründerin und Unternehmerin – auch wiederholend – aktiv aufgreift
- Realistische Einschätzung von Risiken und Chancen der Unternehmensentwicklung
- Realistische Einschätzung der Dauer der Beratung/der Anzahl der Tagewerke



Die Gründungs- und Unternehmensberatung Eine komplexe Beziehung

In der Beratung steht die Gründerin/Unternehmerin mit ihrem Vorhaben im Mittelpunkt. Damit dieses im Prozess und im Einklang mit der Person und ihren Zielen entwickelt werden kann, muss die Beziehung zwischen Kundin und Berater/in „stimmen“.

Die Gestaltung der Beratungssituation verlangt von der Beraterin/dem Berater ein hohes

Maß an Aufmerksamkeit für die eigene Rolle und die Bedingungen des Gegenübers.

Das Schema lässt erkennen, wie komplex die Rahmenbedingungen sind, in denen sich die jeweilige Profession von Berater/in und Kund/in entfaltet, und wo sie sich treffen müssen, um effektiv an der Entwicklung des Unternehmens zu arbeiten.





Prozessorientierte Unternehmensberatung in der Praxis

Der Aufbau der folgenden fünf Kapitel orientiert sich am Beratungszyklus.

Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen Definition des jeweiligen Beratungstyps, die auch die Haltung und die Rolle der Beraterin benennt. Den möglichen Verlauf der Beratung stellen daran anschließend die Themenkomplexe und die dazugehörigen Leitfragen dar. Angaben zum Abschluss der Beratung – Hinweise zur Maßnahmenplanung und zur Dokumentation des Beratungsprozesses – runden die einzelnen Module ab.

Die Orientierungsberatung und das Erstgespräch bzw. die Kurzberatung bei öffentlichen Beratungseinrichtungen, die eine kurze erste Orientierung und Klärung des (Gründungs-) Vorhabens bieten, sind auf einen Beratungstermin begrenzt und entsprechend überschaubar. Die Kapitel Gründungsberatung, Festigungsberatung und Krisenberatung beginnen mit Fragen zum Erstgespräch bzw. durch Motivation und zum Beratungsanlass und stellen dann die Leitfragen zu den Themenschwerpunkten einer umfassenden Unternehmensberatung vor.

Die formulierten Leitfragen deuten dabei nicht nur Fragen an, die tatsächlich besprochen werden, sondern beschreiben auch die inhaltlichen Komplexe, die im Verlauf der Beratung zu berücksichtigen sind. Um eine bessere Lesbarkeit und Handhabbarkeit zu gewährleisten, wurde die Frageform durchgängig beibehalten. Sie deutet gleichzeitig an, dass immer die Gründerin bzw. Unternehmerin mit ihrem Vorhaben und ihrem aktuellen Thema im Mittelpunkt steht. Die Erarbeitung des Unternehmenskonzeptes bzw. des Businessplans ist in der prozessorientierten Beratung immer an den individuellen Rahmenbedingungen und Erfordernissen der Kundin, ihrer Idee und ihres Unternehmens orientiert.

Begleitet werden die Fragenkataloge von Erfahrungen aus der Praxis. Die Zitate stammen von den Beraterinnen, die am „Leitfaden“ mitgewirkt haben.

Das Unbekannte bekannter machen

Orientierungsberatung

Die Orientierungsberatung ist ein Angebot in der Vorgründungsphase. Sie erreicht Frauen, die eine neue berufliche Perspektive in der Selbstständigkeit suchen. Entsprechend dient die Orientierungsberatung dem Ziel der Information, der persönlichen Klärung und der Vergewisserung. Sie soll die Entscheidung vorbereiten, ob die nächsten Schritte für eine Unternehmensgründung in Angriff genommen werden sollen oder nicht. Die Beratung hilft, die Gründungsidee, die damit verbundenen Perspektiven und Ziele klarer zu sehen und gleichzeitig eine Strategie für das weitere Vorgehen zu entwickeln.

Für die Kundin ist die Orientierungsberatung in der Regel die erste Veröffentlichung ihres Gründungsvorhabens gegenüber einer „offiziellen“ Stelle, die Beraterin hat die Aufgabe, das „Unbekannte“ bekannter zu machen.

Die Beraterin sollte zunächst zuhören und der Kundin Zeit lassen, ihre Geschichte zu erzählen. Sie sollte das verbale und non-verbale Verhalten gut beobachten und ihre Intuition und Kreativität einsetzen. Die Beraterin verhält sich als Gegenüber, die Kundin bestimmt ihr Ziel und macht die Schritte dorthin. Die Beraterin will von nichts überzeugen und vor nichts bewahren.

Eine Orientierungsberatung ist in der Regel einmalig und dauert 1,5 Stunden. Bei Bedarf kann ein weiterer Gesprächstermin vereinbart werden.

Inhalte der Beratung

Leitfragen

1. Vorhaben/Geschäftsidee

Was ist Ihr Vorhaben?

Wie sind Sie auf die Idee gekommen?

Was fasziniert Sie an Ihrem Vorhaben?

Wo wollen Sie Ihre Idee umsetzen?

Mit wem wollen Sie Ihre Idee umsetzen?

Welche Informationen haben Sie schon zusammengetragen?

- zur Selbstständigkeit
- zur Branche
- zum Standort

2. Motivation/Ziele

Wie ist Ihre berufliche Situation zurzeit?

Was möchten Sie mit der Selbstständigkeit erreichen? **Was** wollen Sie verwirklichen?

Was löst den Veränderungswillen aus?

Wozu soll die Unternehmensgründung/die Selbstständigkeit beitragen?

Soll sie auch das Familieneinkommen sichern?

3. Person und soziales Umfeld

Was haben Sie beruflich schon alles gemacht?

Welche Fähigkeiten bringen Sie mit?

Welche Vorerfahrungen in der Branche haben Sie?

Wie sieht die familiäre Situation aus?

Wie viel Zeit können Sie in Ihr Vorhaben investieren?

Welche Personen aus der Familie oder dem sozialen Umfeld helfen mit oder können entlasten?

Wie viel Geld brauchen Sie?



Was wollen Sie verdienen?
Was gehört neben dem Beruf zu Ihrem Leben?

4. Idee ‚weilerspinnen‘

Welche Informationen brauchen Sie jetzt?

- Branche, Konkurrenz/Marktsituation, Preisgestaltung, Standortfrage, Zielgruppe, Werbung

Welche Menschen aus Ihrem Umfeld können Ihnen wichtige Informationen geben?

Haben Sie eine Vorstellung, wie Ihr Unternehmen aussehen soll und wie viel Sie dafür investieren wollen/können/müssen?

Können Sie eigenes Geld investieren?

Wollen/müssen Sie Geld leihen?

5. Nächste Schritte

In welcher Reihenfolge wollen Sie an den Themen arbeiten?

Welches Thema finden Sie am Spannendsten?

Mit welchem Thema verbinden Sie die meisten Befürchtungen?

- Wie können Sie sich diesen Themen nähern?
- Wie gehen Sie das an?
- Wen können Sie ansprechen?

An welche weiteren Institutionen wollen/können Sie sich wenden?

6. Hinweise zur Weiterarbeit von Seiten der Beraterin

Lassen Sie sich nicht beirren, Sie sind in der Informations- und Klärungsphase. Entscheidungen fallen später.

Je besser Sie informiert sind, umso besser können Sie eine Entscheidung treffen.

Sammeln Sie Bausteine für Ihren Unternehmensplan.

Schreiben Sie alles auf:

Malen Sie Ihre Unternehmensidee aus, notieren Sie Ideen, Informationen, Ängste, Hindernisse, gute Vorbilder, Adressen, Ansprechpartner/innen, **Sammeln Sie** Zeitungsartikel, Fachinformationen etc.

Lassen Sie Ihre Idee wachsen.

Abschluss des Orientierungsgesprächs



Hinweise auf:

- mögliches Zweitgespräch bei Bedarf,
- Informationsveranstaltungen, Orientierungsseminare, Qualifizierungen für Gründerinnen,
- fachliche Begleitung durch öffentliche Beratungseinrichtungen und Unternehmensberaterinnen.
- Bei Bedarf erhält die Gründerin einen schriftlichen Leitfaden zur weiteren Vorbereitung.

Brigitte Sträßer/Christel Zeisler



Fragen verstehen

„In der Beratung begegnen sich Beraterin und Kundin in ihrer unterschiedlichen Fachlichkeit. Die Frauen bringen ihre Unternehmensideen, Fachkompetenz und Lebensentwürfe mit, wir verstehen ihre Fragen, geben Informationen und Hinweise, entwickeln Ideen weiter und stellen unsere Netzwerkkennnisse zur Verfügung. Das Anliegen der Rat suchenden Frau steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Die Kontexte, die sie benennt, sind Informationsquellen, aus denen sich die Potenziale und Perspektiven für ihr Vorhaben erschließen.“

*Christel Zeisler
 Regionalstelle Frauen & Beruf,
 Münster*

Das Gründungsvorhaben überprüfen

Erstgespräch und Kurzberatung bei öffentlichen Beratungseinrichtungen

Die Erstberatung dient der Vergewisserung der Gründerin über ihr Vorhaben. Die Beraterin ermittelt gemeinsam mit der Kundin, wie ausgereift die Gründungsidee ist, inwieweit die Gründerin sich bereits über die Branche, mögliche Risiken, Finanzierung oder Marketing orientiert hat.

Fragen zur persönlichen Eignung sind dabei ebenso wichtig wie zu fachlichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen.

Die Erstberatung kann keine detaillierte Analyse der Tragfähigkeit eines Konzeptes liefern. Sie vermittelt der Beraterin aber bereits einen fundierten Eindruck, ob die Perspektiven und Ziele der Gründerin realistisch und realisierbar sind.

Die Beraterin bietet der Gründerin ausreichend Informationen und Klärungen, so dass diese Sicherheit gewinnt für die Umsetzung ihrer Idee (oder die Entscheidung gegen deren Realisierung) und ihr weiteres Vorgehen strategisch planen kann.

Die Beraterin strukturiert und lenkt das Gespräch in eine bestimmte Richtung, sie nimmt aber keine Ergebnisse vorweg.

Zur Vorbereitung auf das Erstgespräch nehmen Beraterin und Gründerin telefonisch Kontakt auf. Hilfreich ist es, die Kundin darum zu bitten, vorab einen Fragebogen auszufüllen, der die wichtigsten Rahmendaten zur Person und zum geplanten Unternehmen erhebt und in dem sie darlegt, zu welchen Beratungseinrichtungen im Vorfeld Kontakt aufgenommen wurde.

Eine Erstberatung findet in der Regel an einem Gesprächstermin statt und dauert ein bis zwei Stunden.

Inhalte der Beratung

Leitfragen

1. Motivation

Wie ist Ihre berufliche Situation zurzeit?

Warum wollen Sie sich selbstständig machen?

Welche Ziele verbinden Sie mit der Selbstständigkeit?

Welche zeitlichen Kapazitäten haben Sie? Wollen Sie im Neben- oder im Vollerwerb gründen?

2. Rahmenbedingungen

Wie reagiert Ihr privates Umfeld auf die geplante Unternehmensgründung?

Erhalten Sie Unterstützung durch Partner/innen, Freundinnen, Verwandte?

Wie ist Ihre Familiensituation? Wie ist ggf. die Kinderbetreuung geregelt?

3. Qualifikation

Wie sieht Ihr bisheriger beruflicher Weg aus?

- Berufsausbildung
- Berufliche Erfahrungen
- Branchenerfahrungen und -kenntnisse

Welche weiteren für Ihr Vorhaben relevanten Erfahrungen und Qualifikationen bringen Sie mit?

4. Zum Vorhaben

Was ist Ihre Geschäftsidee?

Wann soll die Gründung erfolgen?

Warum zu diesem Zeitpunkt?



Welchen Standort sehen Sie vor?

- Ist ein Standort vorhanden?
- Soll die Gründung von zu Hause aus erfolgen? Warum?

Welche Informationen haben Sie bereits zusammengetragen?

Welche Zielgruppe wollen Sie ansprechen?

Sind Ihnen die Mitbewerber/innen bekannt?

Haben Sie schon eine grobe Kostenplanung vorgenommen?

Haben Sie schon einmal über die Übernahme eines bestehenden Unternehmens nachgedacht?

Wie hoch schätzen Sie den Kapitalbedarf ungefähr ein?

- Investitionen, Betriebsmittel, Anlaufkosten, Liquidität in der Anlaufphase, Privatentnahmen

Wie schätzen Sie Ihr persönliches und finanzielles Risiko ein?

5. Finanzierung

Verfügen Sie über Eigenkapital?

Stehen private Darlehensgeber/innen zur Verfügung?

Stehen Sicherheiten zur Verfügung?

Haben Sie private Schulden (Schufa-Eintrag)?

Wer könnte bürgen? Ist Ihnen die Problematik einer Bürgschaft bewusst?

Besteht die Möglichkeit, Überbrückungsgeld oder andere Gründungsbeihilfen zu beantragen?

Haben Sie schon Kontakt zur Hausbank aufgenommen?

6. Beratungsergebnis: Weitergehende Beratung

Wünschen Sie eine weitergehende Beratung und Begleitung Ihres Gründungsvorhabens?

Wer kann die Beratung durchführen?

Kommen Beratungsfördermittel in Frage?

Welche Inhalte sollte die weitergehende Beratung haben?

Was sind die nächsten Schritte?

Beratungsergebnis: „Abberatung“

Hinweise für die Beraterin

Wenn Sie die Einschätzung haben, dass Sie die Kundin mit ihrem Gründungsvorhaben und als Person definitiv nicht dazu in der Lage sehen, (zu diesem Zeitpunkt) eine selbstständige Tätigkeit aufzunehmen, teilen Sie ihr diese Einschätzung mit und begründen Sie sie detailliert in Bezug auf

- Gründungsidee,
- Marktsituation,
- Fachlichkeit,
- finanzielle und persönliche Situation,
- Persönlichkeit.

Weisen Sie die Kundin nach Möglichkeit auf Alternativen hin.

- Qualifizierungen,
- andere berufliche Tätigkeiten.

Abschluss der Erst- und Kurzberatung

- Wurden alle Fragen beantwortet?
- Ermittlung des Beratungsbedarfs für eine weitergehende Beratung (s.o.)
- Hinweis auf weitere Angebote in der Region (Seminare, Veranstaltungen, Netzwerke, Alt-Hilft-Jung, Mentoring)
- Besteht Klarheit über das weitere Vorgehen?

Ulla Böcker

Die Existenzgründung planen

Gründungsberatung

Die Existenzgründungsberatung beschreibt einen interaktiven Prozess, in dem Gründerin und Beraterin Chancen, Potenziale und Risiken, die mit dem Gründungsvorhaben verbunden sind, erörtern.

Im Rahmen der Gründungsberatung erarbeitet die Gründerin ein umfassendes Konzept, das Vorhaben, Marketing, Personalplanung, Finanzierung und Kalkulation transparent macht. Die Kundin erhält die Möglichkeit, ihre persönlichen und fachlichen Voraussetzungen, ihre Erfahrungen und ihre Motivation unter die Lupe zu nehmen. Am Ende dieses Prozesses sollte klar sein, ob die Idee zur Gründerin und deren Zielen passt, umsetzbar ist und ein ausreichendes Existenz sicherndes Einkommen ermöglichen kann.

Die Beraterin nimmt der Gründerin nichts ab, sie begleitet, lenkt und führt sie und hilft ihr, ihren eigenen Weg zu finden. Die Beraterin vermittelt das notwendige Handwerkszeug für die Erstellung eines Businessplans und informiert über weiterführende Informations- und Unterstützungsangebote, sie hat zugleich die Aufgabe, Potenziale und Defizite auf Seiten der Gründerin zu erkennen, diese zu benennen und mit ihr Lösungswege zu erarbeiten.

Vor Beginn der Beratung werden gemeinsam mit der Gründerin die Inhalte und der Zeitrahmen der Beratung festgelegt. Mit der Gründerin wird besprochen, was sie sich von der Beratung wünscht und wer ggf. an der Beratung beteiligt werden soll. Im Verlauf der Beratung macht es Sinn, mit „Hausaufgaben“ zu arbeiten.

Inhalte der Beratung

Leitfragen

1. Persönliche und fachliche Voraussetzungen

Die Persönlichkeit ist ein entscheidender Faktor bei der Gründung eines Unternehmens. Die Selbstständigkeit erfordert Fähigkeiten, die über das Fachwissen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse hinausgehen.

Der Schritt in die Selbstständigkeit verlangt von der Gründerin selbst, aber auch von ihrem Umfeld ein hohes Maß an Flexibilität. Ohne Unterstützung von außen oder sogar gegen Widerstände wird es schwer sein, das eigene Vorhaben umzusetzen.

1.1. Motivation/Beratungsanlass

Warum wollen Sie sich selbstständig machen?

- Was hat Sie zu dieser Entscheidung gebracht?
- Was erwarten Sie von der Gründung?

Bei Gemeinschaftsgründungen:

- Welche Motivation zur Gründung hat jede einzelne Gründerin?
- Gibt es Interessen- oder Zielkonflikte zwischen den Gründerinnen?

Verfügen Sie bereits über unternehmerische Vorerfahrungen?

Wer hat außer Ihnen selbst ein Interesse an Ihrer Gründung?

Was erwarten Sie von der Beratung?

- Gibt es ein aktuelles Problem, das gelöst werden muss? Wenn ja: Bis wann?
- Bis wann muss die Beratung abgeschlossen sein?



1.2. Unternehmerinnenpersönlichkeit

Wie schätzen Sie die Risiken der Gründung ein?

Wie gehen Sie mit Konfliktsituationen um?

Wie belastbar erleben Sie sich?

Wie leicht oder schwer fällt es Ihnen, sich zu präsentieren, Ihre Idee, Ihr Produkt zu verkaufen?

Was sind Ihre Stärken? Was sind Ihre Schwächen?

1.3. Qualifikation/Ausbildung/berufliche Erfahrungen

Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie?

- Wo und wann haben Sie bisher schon ‚selbstständig‘, d.h. verantwortlich gearbeitet?
- Über welche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen Sie?

Welche Veränderungen gab es in Ihrem (beruflichen) Leben?

- Wie sind Veränderungen und Entscheidungen zustande gekommen?
- Welche Impulse sind ‚liegen geblieben‘?

Was fällt Ihnen leicht, was können Sie besonders gut?



Was könnten Sie noch verbessern, was tun Sie gar nicht gerne?

1.4. Fach- und Branchenkenntnisse

Haben Sie Erfahrungen in der Branche?

- Haben Sie in der angestrebten Branche schon gearbeitet? Wie lange?
- Welche Fort- und Weiterbildungen oder Qualifizierungen haben Sie zusätzlich dazu absolviert?
- Wie schätzen Sie die Branche ein?
- Wie informieren Sie sich über die Branche?
- Über welche (Branchen-)Kontakte verfügen Sie?

Über welche betriebswirtschaftlichen Kenntnisse verfügen Sie?

Welche gründungsbezogenen Fortbildungsangebote wollen Sie noch besuchen?

1.5. Persönliches und soziales Umfeld

In welcher Familiensituation leben Sie?

Wie reagiert Ihr persönliches Umfeld auf Ihre Pläne?

Wer unterstützt bzw. behindert Sie und wie?

Liegt eine private Verschuldung vor bzw. gibt es Altverbindlichkeiten aus einer vorherigen Selbstständigkeit („negative Schufa-Auskunft“)? Wenn ja: Kann die private Verschuldung problemlos zurückgeführt werden bzw. sind Altverbindlichkeiten reguliert (z.B. durch außergerichtlichen Vergleich mit Gläubiger/innen)?

2. Beschreibung des Gründungsvorhabens

Um eine realistische Kalkulation erstellen und passgenaue Marketingstrategien entwickeln zu können, muss die Gründerin ihre Idee und ihre Ziele klar formulieren. Dazu gehört auch Klarheit darüber, ob in Vollzeit oder Teilzeit gegründet wird, wo der Standort ist, welche Rechtsform gewählt wird oder wie der Betrieb organisiert sein soll.

2.1. Unternehmensgegenstand/ Geschäftszweck

Welche Leistungen oder Produkte wollen Sie anbieten?

Wollen Sie in Teilzeit oder Vollzeit selbstständig tätig sein?

2.2. Standort/Einzugsgebiet

Wo wird der Standort Ihres Unternehmens sein?

Welches Einzugsgebiet ist für Sie relevant?

Sind Sie auf Laufkundschaft angewiesen?

Nach welchen Kriterien haben Sie den Standort ausgewählt?

Wie ist der Stadtteil/die Stadt/die Region strukturiert?

Welche Anforderung stellen Kund/innen an den Standort?

Welche Anforderungen gibt es aufgrund gesetzlicher Bestimmungen?

Zu welchen Bedingungen kann/sollte der Standort angemietet bzw. gekauft werden?

2.3. Rechtsform

In welcher Rechtsform soll das Unternehmen gegründet werden? Warum?

Haben Sie Alternativen bedacht?

Sind Ihnen die Konsequenzen der Rechtsformwahl auf die Anforderungen der Geschäftsführung (Bsp. GmbH) oder auf die Haftung bekannt?

Bei Gemeinschaftsgründungen:

- Welche Anforderungen muss der Gesellschaftervertrag erfüllen?

Brauchen Sie zu diesem Bereich noch eine weitergehende (Rechts-) Beratung?



Feuer entfachen

„Ein prozessorientierter Ansatz ist nicht unbedingt ein frauenspezifischer Ansatz. Bei allen Gründungen ist es sinnvoll und notwendig, die Rahmenbedingungen – und hier insbesondere auch die persönlichen – mit in den Beratungsprozess einzubeziehen. Frauen als Unternehmerinnen sind in einer anderen Rolle als Männer, die sich selbstständig machen. Viele Berater/innen, die in traditionellen Zusammenhängen beraten, verstehen zum Beispiel nicht, warum Frauen oft sehr viel Zeit für die Entscheidung brauchen. Sie haben nicht im Blick, was Frauen alles mitbedenken und vereinbaren müssen. Eine prozessorientierte Beratung holt die Gründerin dort ab, wo sie steht. Das heißt, wenn eine Gründerin bereits ein ausgearbeitetes Konzept mit in die Beratung bringt, ist der Beratungsbedarf ein anderer, als wenn sie lediglich eine Idee im Kopf hat. Eine gute Beratung entfacht ein Feuer in der Gründerin, sie stärkt ihre Begeisterung, sich auf den Weg zu machen.“

*Ulla Böcker
Beraterin bei der G.I.B.,
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung bmbH, Bottrop
Schwerpunkt „Gründung durch Frauen“*



2.4. Rahmenbedingungen

Wer macht die Gesellschafterverträge?

Welche steuerlichen Aspekte sind zu berücksichtigen?

Haben Sie bereits eine Steuerberatung, der Sie vertrauen?

Welche Gesetze müssen Sie bei der Ausübung Ihrer Tätigkeit beachten?

- Welche Erlaubnis müssen Sie von welcher Stelle einholen?
- Wo gibt es aufgrund der Tätigkeit Zwangsmitgliedschaften?

Welche freiwilligen Mitgliedschaften sind sinnvoll?

2.5. Organisation

Welche Öffnungs-/Sprechzeiten haben Sie geplant?

- Wie wichtig ist Ihre persönliche Erreichbarkeit/Präsenz?
- Wie und in welchem Umfang brauchen Sie eine Vertretung?

Wie ist das Verhältnis zwischen produktiver und unproduktiver Arbeit?

Bei Gemeinschaftsgründungen:

- Wie ist die interne Arbeits- bzw. Aufgabenverteilung zwischen den Gesellschafter/innen bzw. Geschäftsführer/innen?

3. Marketing

Jedes Gründungsvorhaben braucht ein durchdachtes Marketingkonzept. Der Markteinstieg muss so konkret wie möglich vorbereitet werden. Allzu oft arbeiten Gründer/innen mit großem Einsatz an der Produktentwicklung, vernachlässigen aber die Vertriebsseite. Eine Unternehmerin muss nicht nur das klassische Marketing-Instrumentarium kennen, sie muss eine Strategie entwickeln, die zu ihrem Unternehmen, ihren Produkten, ihren Zielen und zu ihr selbst passt. Voraussetzung dafür sind eine fundierte Unternehmensphilosophie und klar formulierte Ziele.

3.1. Philosophie und Ziele des Unternehmens

Was zeichnet Sie als Unternehmerin aus? Wie verstehen Sie sich selbst?

- Botschaft, Werte, ethische Unternehmensgrundsätze
- Welche Eigenschaften und Werte schätzen potenzielle Kund/innen an Ihrem Unternehmen?
- Wofür soll das Unternehmen stehen?

Welche Ziele wollen Sie – persönlich und beruflich – in einem Jahr, in drei und in fünf Jahren erreichen?

3.2. Angebots-/Produktentwicklung

Welche Dienstleistung/welches Produkt bieten Sie an?

Wie setzen Sie das, was Sie besonders gut können, in Ihren Angeboten um?

Was ist das Besondere an Ihrer Dienstleistung/an Ihrer Produktpalette im Verhältnis zu Ihren Mitbewerber/innen?

Welchen Nutzen soll der Kunde/die Kundin davon haben?

Woran erkennt der Kunde/die Kundin die Qualität Ihres Angebots?



3.3. Zielgruppe

Wer sind Ihre potenziellen Kund/innen?

- Altersstruktur, Einkommen, Geschlecht, Familienstand, soziale Stellung
- Lebensstil, Einstellungen, Überzeugungen, Verhaltensweisen
- Wo liegen die speziellen Bedarfe, Bedürfnisse, Defizite, Anforderungen der Kund/innen?

Welche Dienstleistungen leiten Sie daraus ab bzw. werden gewünscht?

potenziellen Kund/innen von diesen Mitbewerber/innen?

- Welche Werbemittel und Werbeträger nutzen sie?

Nachfragepotenzial

Welche Daten zum Nachfragepotenzial, zur Bevölkerungsstruktur und Kaufkraft sind zu bekommen über

- Verbände und Kammern,
- Statistische Ämter,
- Marktforschung,
- Datenbank- und Internetrecherchen?

3.4. Marktforschung

Branchentrend

Wie gut kennen Sie die Branche, in der Sie gründen?

- Entwicklung in den letzten Jahren
- Branchendaten/Betriebsvergleich
- Gibt es qualitative oder quantitative Aussagen zur Branche?

Wie haben sich Ausgaben der Bevölkerung, Umsätze und Gewinne der Betriebe entwickelt? Welche Prognosen gibt es für die nächsten Jahre?

Welches Entwicklungspotenzial bietet die Branche?

Welche ähnlichen Produkte kaufen Ihre potenziellen Kund/innen aus welcher Motivation wo ein?

3.5. Qualitätssicherung

Durch welche Maßnahmen wollen Sie eine gleichbleibende Qualität sicherstellen?

Wie informieren Sie sich über branchenrelevante Gegenstände?

Wie holen Sie Feedback von Kund/innen, Mitarbeiter/innen sowie von der Familie und Freund/innen ein?

3.6. Kooperationen

Mit welchen Organisationen, Personen, Institutionen ist eine Kooperation bzw. Zusammenarbeit sinnvoll und möglich?

Örtliche Konkurrenz

Wer zählt zu Ihren Mitbewerber/innen und wo sind Ihre Hauptkonkurrent/innen?

- Welche Leistungen/Preise bieten die Mitbewerber/innen?
- Welche Auslastung haben diese? In welche Richtung haben sie sich in den vergangenen Jahren entwickelt?
- Welches Image existiert bei





- Wie soll diese aussehen?
- Wer kann was für wen tun?

Welche Kontakte haben Sie bereits und welche wollen Sie noch aufbauen?
Werden/können in Ihren Räumen Veranstaltungen stattfinden oder werden Sie diese anderen Personen/Gruppen zur Verfügung stellen?

Welcher Dachorganisation oder welchen Zusammenschlüssen, Vereinen, Verbänden, Gremien, Arbeitskreisen werden Sie sich anschließen?

3.7. Kommunikation und Werbung

Wie kommunizieren Sie Ihre Leistungen bzw. Ihr Angebot an potenzielle Kund/innen und Multiplikator/innen?

Wie hoch sind die Marketing- und Werbekosten im Rahmen der Gründung und in den ersten beiden Jahren?

Wie kontrollierten Sie den Werbeerfolg?



Brücken bauen

„Für viele Frauen ist die Perspektive Selbstständigkeit keine, mit der sie groß geworden sind. Damit sich das wirtschaftliche Potenzial von Unternehmerinnen entfalten kann, müssen den Frauen Brücken gebaut werden. Die Beratung spielt in diesem Prozess eine wichtige Rolle. Für die Beraterin heißt das: Sie muss sich darüber informieren, wie Frauen wirtschaftliche Entscheidungen treffen, wie sie mit Geld umgehen, wie sie die Vereinbarkeit von Selbstständigkeit und Familie organisieren. Sie sollte reflektieren, wie Geschlechterrollen funktionieren und auch ihre eigene Rolle hinterfragen. Sie verfolgt das Ziel, dass Frauen als Unternehmensgründerinnen einen gleichberechtigten Platz im Wirtschaftsleben einnehmen.“

Brigitte Sträßer
 Frauen & Beruf, Regionalstelle Münster

4. Personalplanung

Bei vielen Einzelgründungen erscheint das Thema Personal zunächst eher zweitrangig. Es ist wichtig, auch bei der Entscheidung für das Einzelunternehmen die Personalfrage zu bedenken. Denn im Rahmen der Organisation des Betriebes und der Arbeitsabläufe und bei einem erfolgreichen Verlauf des Markteinstiegs stellt sich sehr schnell die Frage, welche Aufgaben an Mitarbeiter/innen abgegeben werden können und sollten.

Dann sollte die Gründerin auf die rechtlichen und finanziellen Aspekte, auf die Rolle ‚Arbeitgeberin‘ und die Annäherung an diese Aufgabe vorbereitet sein.

4.1. Personalbedarf

Wie viel Personal ist unbedingt notwendig?

Welche Aufgaben haben dispositiven Charakter?

4.2. Arbeitsplatzbeschreibung

Welche Aufgaben umfasst die zu vergebende Tätigkeit?

Wie viel Zeit ist pro Woche notwendig, um die Aufgaben zu erledigen?

Welche Qualifizierung wird vorausgesetzt?

Welche Berufserfahrungen sind notwendig?

Wie muss der Arbeitsplatz ausgestattet sein?

Wie hoch ist das Grundgehalt?

4.3. Personalführung

Haben Sie während der bisherigen Tätigkeit Personal geführt?

Wie definieren Sie Ihre Rolle als Chefin?

Wie stellen Sie sich das Verhältnis zu den Mitarbeiter/innen vor?

5. Finanzierung/Kalkulation

Kalkulation und Finanzierung sind nur ein Aspekt einer erfolgreichen Gründung. Zwar scheitern noch immer die meisten Existenzgründungen an Finanzierungsmängeln, so dass die Information über diesen Bereich eine wichtige Rolle in der Vorbereitung einnimmt, sie muss aber eingebettet sein in das Gesamtvorhaben. Die Beraterin hat die Aufgabe, zu große Ungenauigkeiten, unrealistische Einschätzungen der Privatentnahmen oder eine zu niedrige Annahme des Kreditbedarfs gemeinsam mit der Gründerin zu korrigieren, um eine realistische und machbare Kalkulation zu erreichen und damit vorhandene Risikopotenziale erkennen und minimieren zu können.

5.1. Planrechnungen

Investitionsplanung

Welche Sachmittel können als Eigenkapital mit in die Gründung einbezogen werden?

Welche Investitionen sind unbedingt notwendig, welche können zur Risikominimierung zurückgestellt werden?

Betriebsmittel

Welche Anlaufkosten und -verluste entstehen und müssen vorfinanziert werden?

Welche Zahlungsziele werden Kunden und Kundinnen eingeräumt? Wie ist deren ‚Zahlungsmoral‘?

Welchen Umfang hat der Werbeetat? Welche Marketingmaßnahmen müssen sofort eingesetzt werden, welche mittelfristig, welche langfristig?

Worst-Case-Planungen:

- Gibt es Kosteneinsparmöglichkeiten bei einem verzögerten Markteintritt?
- Welche finanziellen Reserven können ggf. aktiviert werden?

Ermittlung des Kapitalbedarfs

Welche finanzielle Ober- und Untergrenze sollte unter Berücksichtigung von Worst-Case-Planungen unbedingt beachtet werden?

Welche Höhe sollte der Kontokorrentrahmen zur Abdeckung von Finanzierungsspitzen haben?

Ab wann und in welcher Höhe müssen Privatentnahmen getätigt werden?

- Gibt es die Möglichkeit, Privatentnahmen zurückzustellen bzw. zu reduzieren, falls sich die Kosten beim Markteintritt erhöhen (Kostenplanung) bzw. dieser insgesamt (Umsatzplanung) langsamer als geplant gelingt?

Finanzierung

Welche öffentlichen Zuschüsse können eingerechnet werden? Was passiert, wenn Zuschüsse nicht bewilligt werden?

Ist Eigenkapital vorhanden?

Kann eine Bürgschaft gestellt werden? Ist der Gründerin und den Bürg/innen die Konsequenz einer Bürgschaft klar?

Gibt es Sicherheiten?





Welches der zurzeit gültigen Programme hat den optimalen Nutzen für die Gründerin?

Was beinhaltet der Begriff „Haftungsentlastung“ in den öffentlichen Förderprogrammen?

Ermittlung des Kapitaldienstes

Welche monatliche Belastung ist die Obergrenze für das zukünftige Unternehmen?

Wie hoch ist die Gesamtbelastung im dritten Jahr nach der Gründung?

Reicht die geschaffene Liquidität hierfür aus?

Wie kann variiert werden?

Ermittlung der betrieblichen Fixkosten

Wie hoch sind die monatlichen/jährlichen Kosten?

- Personal
- Miete der Geschäftsräume inkl. Nebenkosten
- Kommunikationskosten
- Allgemeine Verwaltung
- Werbung und Reise
- Steuer- und Rechtsberatung
- Externe Beratungen und Fortbildungen
- KFZ
- Geldverkehr

Gibt es andere unternehmensspezifische Kosten?

5.2. Kalkulation und Umsatzplanung

Ermittlung der Arbeitskapazität und -zeit

Wie hoch Ihr Zeitbedarf und Ihr Zeitbudget für

- die Erfüllung eines Auftrags (in Stunden/in Tagen),
- Akquisition,
- die eigene Verwaltung,
- die Kinderbetreuung?

Wie viel Urlaubszeit und wie viele Krankheitstage planen Sie ein?

Ermittlung des Stundensatzes bzw. Kalkulation der Wareneinsatzquote

Welchen Stundensatz nehmen Ihre Mitbewerber/innen?

Ist es wirtschaftlich, diesen Satz zu unterbieten?



Auf die Persönlichkeit achten

„Viele Frauen formulieren in einem Punkt ausdrücklich einen anderen Beratungsbedarf als Männer: Die selbstständige Tätigkeit muss mit der Familie und den Kindern vereinbar sein. Für die Beratung heißt das konkret, dass das familiäre Umfeld in das Gründungsvorhaben einbezogen werden muss. Denn die Frage nach der wirtschaftlichen Tragfähigkeit ist auch abhängig vom zeitlichen Einsatz. Es ist wichtig, dass die Gründerin sich über ihre Kapazitäten und die zeitliche Belastung im Klaren ist. Bei vielen Beratern und Beraterinnen liegt gerade hier das große Defizit. Sie sind zu stark allein auf die finanziellen Fördermöglichkeiten konzentriert, die Umsetzbarkeit der Geschäftsidee und die Rahmenbedingungen fließen in die Beratung zu selten ein, auf die Persönlichkeit wird zu wenig geachtet. Ich erlebe Frauen sehr viel vorsichtiger in der Gründung. Gerade in finanzieller Hinsicht wollen sie das Risiko so gering wie möglich halten, so dass die Gefahr besteht, dass sie halbprofessionell an ihr Vorhaben herangehen. Dabei ist die Risikobereitschaft ein unverzichtbarer Aspekt der Unternehmerinnen-Persönlichkeit. Und Kreativität und Mut gehören dazu. Für diese Eigenschaften muss es in der Beratung eine besondere Aufmerksamkeit geben.“

*Ulrike Hartmann
Existenzgründungsberaterin bei der
Wirtschaftsförderungsgesellschaft
für den Kreis Borken mbH*



Für Einzel – oder Großhandel:

Welche Umsatzanteile haben die jeweiligen Warengruppen?

Wie ist die durchschnittliche Wareneinsatzquote pro Gruppe?

Wie kann die durchschnittliche Wareneinsatzquote ermittelt und optimiert werden?

Wie stark könnte das Geschäft frequentiert werden?

Umsatzplanung

Wie viele Kund/innen braucht das Unternehmen, um kostendeckend zu arbeiten?

Welche Umsatzkapazität ergibt sich aus den bisherigen Ermittlungen?

Wie verhält sich die Branche bei Neugründungen?

Welche potenziellen Umsatzzahlen kann die Gründerin erreichen?

Ermittlung des Mindestumsatzes

An welchem Punkt des Umsatzes liegt der Break-Even-Point?

Worst-Case-Szenarium:

Welche Handlungsoptionen bestehen, wenn der erforderliche Mindestumsatz nicht zum geplanten Zeitpunkt erwirtschaftet wird?

Rentabilitätsvorschau

Wie werden sich die Kosten und Umsätze in den nächsten drei Jahren voraussichtlich entwickeln?

- Auf welcher Basis stehen diese Annahmen?
- Was ist die optimale Entwicklung?
- Wie sieht der Worst-Case-Fall aus und wie hoch ist das finanzielle Risiko?
- Wird der Gewinn hoch genug sein, um ausreichende Privatentnahmen, notwendige Neuinvestitionen und die Tilgung sicherzustellen?

- Wann sind im Jahresverlauf Umsatzrückgänge zu erwarten?
- Wann sind die umsatzstärksten Monate?
- Welche Umsatzsteigerung könnte im 2. Geschäftsjahr erreicht werden und welche im 3. Geschäftsjahr?
- Wie wirkt sich eine mögliche Wareneinsatzquote auf den Mindestumsatz aus?
- Mit welchen Abschreibungen kann gerechnet werden?
- In welchem Verhältnis stehen Cash-Flow und Betriebsergebnis zueinander?
- Welchen prozentualen Anteil machen die Fixkosten im jeweiligen Verlauf der Geschäftsentwicklung aus?
- Wann könnte ein erster Überschuss erreicht werden?

Liquiditätsplanung

Wann ist mit einem Zahlungseingang für erbrachte Leistungen zu rechnen?

Wie kann die Zahlungsfähigkeit der Unternehmerin sichergestellt werden?

Wie hoch sind die Finanzierungsspitzen gerade in der Anfangsphase, aber auch im weiteren Verlauf?

- Besteht ein ausreichender Kontokorrentkredit oder stehen andere finanzielle Mittel zur Verfügung?

Wie wird der Lebensunterhalt der Unternehmerin sichergestellt?

- Wie hoch ist der Bedarf kurz- und langfristig?

Welche Zuschüsse sind zu erwarten?

Welche Eigenmittel können erbracht werden?

Für welchen Zeitraum soll die Liquidität reichen?

- Wie hoch ist die Mindesteinnahme, um diesen Zeitraum verdoppeln zu können?



- Wann könnte erwartet werden, dass die Einnahmen und somit die Eigenmittel die Fremdmittel bei der Liquiditätsbildung übersteigen?
- Welche Liquiditätsreserve soll grundsätzlich jeden Monat verfügbar sein und bleiben?

6. Spezifische Fragen bei Übernahme eines Unternehmens

6.1. Motivation/Beratungsanlass

Aus welchem Grund will der/die jetzige Besitzer/in das Unternehmen übergeben?

In welcher Form wollen Sie das Unternehmen konkret übernehmen?

Was reizt Sie, ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen?

Welche Chancen, welche Risiken sehen Sie?

6.2. Unternehmensbezogene Fragestellungen/Unternehmensentwicklung (vgl. hierzu auch: Kapitel Festigungsberatung)

Wie hat sich das zu übernehmende Unternehmen bisher entwickelt?

- Wer sind Hauptkund/innen und -lieferant/innen? Wie hoch ist die Bindung von Kund/innen und Lieferant/innen an die jetzige Besitzerin/den jetzigen Besitzer? Was passiert, wenn wichtige Kund/innen und Lieferant/innen nicht mehr unter neuer Führung mit dem Unternehmen zusammenarbeiten wollen?
- Wie ist das Anlage- und Umlaufvermögen zu bewerten? Sollen z.B. Anlagegüter/das Warenlager komplett oder nur teilweise übernommen werden? Besteht ein Investitionsstau?

- Wie hoch ist der derzeitige Personalbestand? Müssen bzw. sollen alle Mitarbeiter/innen übernommen werden?
- Welche (arbeits-)rechtlichen Bestimmungen sind bei Übernahme und/oder Kündigungen der Beschäftigten zu beachten? (Wie) wirkt sich der § 613a BGB aus?
- Welche weiteren Haftungsrisiken und vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten sind zu beachten? Welche weiteren Berater/innen müssen einbezogen werden, um bestehende Haftungsrisiken zu bewerten und zu Details der Vertragsabwicklung zu beraten?

6.3. Unternehmensbewertung/Kaufpreisfindung

Welche Vorstellungen hat der/die Übergeber/in zum Kaufpreis?

Welche Faktoren beeinflussen die Ermittlung des Unternehmenswertes bzw. des Kaufpreises?



6.4. Planrechnungen

Welche zusätzlichen Kosten (z.B. für Miete) die das Betriebsergebnis beeinträchtigen, entstünden bei der Übernahme?

7. Entwicklung von unternehmensbezogenen Controllinginstrumenten

Welche Plandaten aus der Gründungsplanung müssen regelmäßig in Bezug auf Abweichungen kontrolliert werden (Soll-Ist-Vergleiche)?

Welche unternehmensrelevanten Informationen müssen darüber hinaus regelmäßig anhand welcher Daten von wem geplant, kontrolliert und gesteuert werden?

- Welche Analyseinstrumente können dazu genutzt werden?

Welche Kennzahlen sind für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung zentral?

- Bei welchen Abweichungen besteht ein sofortiger Handlungsbedarf zur Gegensteuerung?

Welche externe Unterstützung können bzw. sollten Sie zum Aufbau unternehmensbezogener Steuerungsinstrumente in Anspruch nehmen?

- Welche Angaben benötigt z.B. die Steuerberatung von Ihnen bzw. welche Angaben benötigen Sie von der Steuerberatung?
- In welcher Form soll mit der Steuerberatung zusammengearbeitet werden?

8. Beratungsergebnis

Ist das Vorhaben realisierungsreif und tragfähig?

Erscheint die Planung realistisch?

Mit welchen Handlungsoptionen bzw. Maßnahmen kann die Gründerin im

Worst-Case die gründungs-/branchenbezogenen Risikopotenziale minimieren?

Welche Konsequenzen hätte ein unternehmerisches Scheitern für die Gründerin?

Wie können die Marktchancen zusammenfassend eingeschätzt werden?

In welcher Form muss die Gründungsplanung ggf. überarbeitet werden, sollte die Finanzierung nicht wie geplant realisiert werden können?

Im Falle einer Abberatung:

Unter welchen Voraussetzungen wäre eine Gründung zu einem späteren Zeitpunkt realisierbar?

Abschluss der Beratung

Maßnahmenplan

- Was soll bis zur Gründung passieren?
- Wie wird das Bankgespräch vorbereitet?
- Was soll direkt nach der Gründung sein?
- Welche Risikovorsorge plant die Gründerin? (Altersvorsorge, Krankenversicherung, Haftpflicht- und BU-Versicherung)
- Klärung der Büroorganisation (Räume, Einrichtung, Buchhaltung, EDV, Jahresabschluss)
- Vereinbarung über die evtl. Betreuung während und nach der Gründung

Dokumentation

Beratungsbericht/Businessplan

Inhalte:

1. Beratungsauftrag
2. Zusammenfassung
Die wichtigsten Punkte in Kürze (max. zwei Seiten)
3. Persönliche Daten und Voraussetzungen
4. Rechtsform/Standort
5. Produkt-/Dienstleistungsidee
6. Marktbeschreibung/Marketingkonzept
7. Investitions- und Finanzierungsplanung



8. Umsatz- und Kostenplanung
 - Kundenumsatzplanung
 - Produktumsatzplanung
 - Variable Kosten
 - Deckungsbeiträge
 - Fixe Kosten
 - Personalkosten
 - Betriebskosten
 - Abschreibungen/Zinsen
9. Rentabilitätsplanung
 - Gewinn- und Verlustrechnung über drei Jahre
10. Liquiditätsplanung
 - Unterjährig erstes Jahr
 - Folgejahre als Cash-Flow-Rechnung
11. Zusammenfassende Beurteilung
 - Stellungnahme
 - Maßnahmen
12. Anlagen
 - Detaillierte betriebswirtschaftliche Planrechnungen
 - Marktdaten
 - Patente u.a. Schutzrechte
 - Referenzen
 - Empfehlungen von Partner/innen und Kund/innen
 - Lebensläufe
 - Bildmaterial

*Ursula Poll
 Christiane Siegel
 Eva-Maria Siuda*



Auf die Persönlichkeit achten

„In meinem Bereich berate ich fast ausschließlich Frauen. Deren Perspektive ist überwiegend die Einzelgründung, der Wunsch, den eigenen Lebensunterhalt zu bestreiten und die erworbenen Fähigkeiten und Qualifikationen umzusetzen. Die ‚Kunst des Heilens‘ beherrschen die Kundinnen, die ‚Kunst des Geldverdienens‘ zu erlernen, ist Teil des Beratungs- und Erkenntnisprozesses. Unser Interesse ist es ausdrücklich, gerade auch kleine und Einzelunternehmen zu fördern, mit ihnen schaffen sich die Gründerinnen ihre eigenen Arbeitsplätze. Eine gute Beratung begleitet den Prozess entlang unternehmens- und lebenspraktischer Fragen. Eine wichtige Rolle spielt etwa die Wertschätzung der eigenen Leistung, was eine entscheidende Voraussetzung für die Preisgestaltung ist. Die Gründerin sollte zudem unbedingt auf Netzwerke und Kooperationen hingewiesen werden. Hier kann sie Kontakte knüpfen, Erfahrungen austauschen, Informationen sammeln, als Kooperationspartnerin auftreten und weiterempfohlen werden. Die Beraterin hat immer die Aufgabe, sich von dem Vorhaben und der Gründerin ein Bild zu machen, sie zu unterstützen, sie aber auch mit den Realitäten zu konfrontieren und ihr im Zweifel von der Gründung abzuraten.“

Dagmar Freytag
 Beraterin bei der G.I.B.,
 Gesellschaft für innovative
 Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop,
 Schwerpunkt „Gesundheits- und
 Wellnesswirtschaft, Sozialwirtschaft“

Das Unternehmen analysieren und stabilisieren

Festigungsberatung

Eine Festigungs- oder Aufbauberatung ist individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten. Gerade für Unternehmen in den ersten fünf Jahren nach der Gründung ermöglicht sie eine wertvolle Unterstützung bei der Marktetablierung. Anlass für die Beratung kann die Markterschließung, eine Wachstumsperspektive, aber auch eine Krisensituation sein.

Als Unternehmerin bringt die Kundin andere Erfahrungen als eine Existenzgründerin mit. Sie weiß, worauf sie sich mit der Selbstständigkeit einlässt und hat unternehmerische Erfahrungen gesammelt. Mit der Etablierung bzw. der Expansion des Unternehmens stellen sich neue Fragen bzgl. des Mehreinsatzes, der Finanzierung usw.

Mit Hilfe der Beratung wird das Unternehmenskonzept an die wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Markterschließung bzw. an ein erfolgreiches Fortbestehen des Unternehmens angepasst.

In der Festigungsberatung werden Entscheidungshilfen zum weiteren Vorgehen und zur Umsetzung der nächsten Schritte erarbeitet. Die Beraterin begleitet die anstehenden Klärungs- und Entscheidungsprozesse. Sie zeigt mögliche Alternativen der Unternehmensentwicklung auf.

Vor Beginn der Beratung werden gemeinsam mit der Unternehmerin die Inhalte, der Zeitrahmen sowie die Finanzierung und Abwicklung der Beratung geklärt.

Inhalte der Beratung

Leitfragen

1. Das Erstgespräch zur Festigungsberatung

Im Rahmen eines Erstgesprächs verschafft sich die Beraterin einen Eindruck von der Unternehmerin, ihrem Unternehmen und dessen Organisation und ermittelt mit ihr gemeinsam den persönlichen Beratungsbedarf. Dieser erschließt sich aus der Motivation, den Zielen und den persönlichen Voraussetzungen der Unternehmerin sowie den Erfordernissen, die sich aus der bisherigen Unternehmensentwicklung ergeben.

1.1. Anlass für die Beratung

Was ist der Anlass für die Beratung?

Gibt es ein konkretes Problem, das gelöst werden muss? Wenn ja: Bis wann?

Welche betrieblichen oder persönlichen Veränderungen planen Sie?

1.2. Persönliche Voraussetzungen

Führen Sie das Unternehmen haupt- oder nebenberuflich?

Welche Qualifikation zur Führung des Unternehmens bringen Sie mit?

Wie ist Ihre familiäre Situation? Ist sie stabil?

1.3. Unternehmen/ Unternehmensziele

Beschreiben Sie Ihr Unternehmen in Bezug auf

- Unternehmensgegenstand,



- Standort,
- Anzahl der Gesellschafter/innen bzw. Geschäftsführer/innen,
- Rechtsform,
- Anzahl der Beschäftigten.

Welches primäre Ziel verfolgen Sie?

Erfolgt(e) eine Zusammenarbeit mit einem Steuerberatungsbüro? Was sind die aktuellsten Unterlagen, die die Steuerberatung erstellt hat? **Sind** alle notwendigen Steuererklärungen abgegeben worden?

1.4. Verlauf des Gründungsprozesses

Wie lange besteht Ihr Unternehmen?

Haben Sie bei der Gründung eine Unternehmensberatung in Anspruch genommen?

Konnten Sie die Gründung wie geplant realisieren? Wenn nein: Wo gab es Abweichungen?

1.5. Unternehmensentwicklung

Wie hat sich das Unternehmen aus Ihrer Sicht entwickelt im Hinblick auf

- Umsatz,
- Kosten,
- Rentabilität,
- Dienstleistungs- bzw. Produktpalette.

Welche Dienstleistungen/Produkte bietet Ihr Unternehmen auf welchen Märkten an? Werden Sie in Kürze weitere Dienstleistungen/Produkte anbieten?

Wie sieht die Kund/innenstruktur Ihres Unternehmens aus? Wollen Sie neue Kund/innengruppen ansprechen?

Hat es Veränderungen in der Gesellschafter/innenstruktur gegeben?

Gab es markante Änderungen in der Beschäftigungsentwicklung?

Wie gestaltet sich die Umsatz- und Kostenentwicklung/Rentabilität?

1.6. Organisation der Buchhaltung, Jahresabschlüsse, Steuererklärungen

Welche Jahresabschlüsse und betriebswirtschaftlichen Auswertungen liegen vor?



Entscheidungen begleiten

„Die traditionelle Beratung kann grundsätzlich sehr gut und auch sehr kundenorientiert sein, ist aber stärker auf den betriebswirtschaftlichen und fachlichen Sektor konzentriert. Dabei können aber durch das Vertrauensverhältnis zwischen Beraterin und Kundin durchaus Prozesse ablaufen, die für den Gründungsprozess förderlich sind, auch wenn sie nicht bewusst gemacht werden. Ich kontrastiere die prozessorientierte Beratung eher mit einer nicht qualitativ orientierten Beratung. Im schlimmsten Fall liefert die Gründerin ihre Unterlagen ab und kann sich nach vier Wochen ihren Beratungsbericht abholen. Der Entscheidungsprozess der Gründerin beginnt schon vor der Beratung. Für sie ist es wichtig, sich eine Beraterin zu suchen, die zu ihrem beruflichen Anforderungsprofil und ihrer Persönlichkeit passt. Wenn die Kundin hier eine bewusste Entscheidung getroffen hat, dann erfüllt sie hiermit eine gute Voraussetzung, spätere Entscheidungen selbstständig zu treffen. Unter diesen Bedingungen ist die Wahrscheinlichkeit am größten, dass der Beratungsprozess produktiv und sinnvoll abläuft. Die wichtigste Grundlage ist Vertrauen in jeder Beratungssituation. Die gemeinsam getroffenen Entscheidungen sollten eine starke Verbindlichkeit für beide Seiten haben.“

Ursula Poll
Wirtschaftsberatung in Olfen und Selm
Selbstständige Unternehmensberaterin
mit den Schwerpunkten Einzelhandel
und Dienstleistungen

2. Festigungsberatung

Um tragfähige Perspektiven für das Unternehmen entwickeln zu können, muss die Ist-Situation detailliert analysiert werden. Die Unternehmerin hat die Gelegenheit zur umfassenden Analyse der bisherigen Geschäftsentwicklung und erkennt die persönlichen und unternehmerischen Spielräume für die Entwicklung neuer Geschäftsideen, Produkte oder Dienstleistungen. Die Festigungsberatung kann aber auch drohende Risiken oder eine bereits akut krisenhafte Situation des Unternehmens transparent machen und Maßnahmen zur Gegensteuerung entwickeln helfen.

Spezifische Fragen zur Krisenberatung vgl. Kapitel Krisenberatung

2.1. Finanzielle Situation

Geschäftsentwicklung

Wie ist die geschäftliche Entwicklung?

- Wie haben sich Umsätze und Kosten in den letzten drei Geschäftsjahren entwickelt?
- Wie hat sich die Beschäftigtenstruktur in den letzten drei Jahren entwickelt?
- Wie hat sich das Betriebsergebnis in den letzten drei Geschäftsjahren entwickelt?
- Können aktuell ausreichende Privatentnahmen getätigt werden?
- Ist das Unternehmen liquide?

Controlling

- Welche unternehmensrelevanten Informationen werden regelmäßig anhand welcher Daten von wem geplant, kontrolliert und gesteuert? Welche Analyseinstrumente werden dazu genutzt?
- Welche Kennzahlen sind für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung zentral?

Bei welchen Abweichungen besteht ein sofortiger Handlungsbedarf zur Gegensteuerung?

- In welcher Form erfolgt die Zusammenarbeit mit der Steuerberatung? Wer übernimmt die Controllingaufgaben?
- Stellen Sie Ihre Rechnungen so früh wie möglich? Wie ist das Mahnwesen organisiert? Wie hoch sind die aktuellen Forderungen? Wie ist die Debitorenlaufzeit?
- Richten Sie Ihre Privatentnahmen an der geschäftlichen Entwicklung aus?
- Haben Sie ein Privat- und ein Geschäftskonto?

Finanzieller Spielraum

Wie ist die Kreditsituation?

- Wer sind Ihre Hausbanken, wie ist Ihr Verhältnis zu den Hausbanken?
- Wurden öffentliche Finanzierungshilfen bei der Gründung oder zur Festigung beantragt? Welche Hausbankdarlehen sind gewährt worden?





- Wie hoch ist der Kontokorrentrahmen?
- Können die Kredite regelmäßig und unproblematisch getilgt werden?
- Wie sind die Kredite besichert?
- Reicht Ihr derzeitiger Kreditrahmen aus?
- Würde Ihnen die Bank noch Geld geben? Gibt es noch freie Sicherheiten?
- Wie sieht Ihre Eigenkapitalausstattung aus?
- Bei Kapitalgesellschaften: Sind mehr als 50 % des Eigenkapitals aufgezehrt? Droht eine Überschuldung? (vgl. Kapitel Krisenberatung: Insolvenzantragspflicht)
- Können Verbindlichkeiten fristgemäß abgelöst werden?
- Wenn nein: Wie hoch sind die aktuellen Verbindlichkeiten und wie setzen sie sich zusammen? Wie verhalten sich (Haupt-)Gläubiger? Liegen aktuell Mahn- oder Vollstreckungsbescheide vor?
- Bei Kapitalgesellschaften: Droht bzw. besteht eine Zahlungsunfähigkeit? (vgl. Kapitel Krisenberatung: Insolvenzantragspflicht)
- Sind Leasingverträge abgeschlossen worden, welche Arten von Leasingverträgen liegen vor?

2.2. Kalkulation und Rentabilität

Stimmt Ihre Preiskalkulation?

Überprüfen Sie Aufträge durch eine Nachkalkulation?

Für Einzelhandel:

Wie kann die Gesamt-Wareneinsatzquote Ihres Unternehmens optimiert werden?

Kennen Sie die Preise Ihrer Konkurrenz?

Wissen Sie, wie hoch Ihr Gewinn je angebotener Dienstleistung/angebotener Produkte wirklich ist?

Ermitteln Sie Ihre Umsatzrendite und/oder Ihre Eigenkapitalrendite?

Haben Sie in der Kalkulation einen kalkulatorischen Unternehmerinnenlohn in Ansatz gebracht?

Kennen Sie die optimalen Konditionen Ihrer Lieferant/innen?

Können Sie Ihren Skontorahmen nutzen?

2.3. Personalsituation

Haben Sie Mitarbeiter/innen?

Wie sind die Arbeitsverhältnisse gestaltet?

- Ist die Qualität der Arbeit Ihrer Mitarbeiter/innen zufriedenstellend?
- Ist die Produktivität der Mitarbeiter/innen ausreichend?
- Sind Ihre Mitarbeiter/innen bereit und fähig, neue Aufgaben zu übernehmen?
- Wie mobilisieren Sie die Ideen und die Kreativität der Mitarbeiter/innen?
- Wie reagieren Sie auf Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter/innen?
- Geben Sie Ihren Mitarbeiter/innen das Gefühl von Verantwortung und übertragen Sie diese auf sie?
- Können Sie Mitarbeiter/innen, die für Sie wichtig sind, an Ihr Unternehmen binden?
- Wie schätzen Sie die Auslastung der Mitarbeiter/innen ein?
- Haben Sie und auch Ihre Mitarbeiter/innen an Aus- bzw. Weiterbildungsseminaren teilgenommen?

2.4. Betriebliche Ausstattung und Organisation

Wie alt ist Ihre Betriebsausstattung? Müssen Sie kurzfristig investieren? **Gibt es** in Ihrem Unternehmen klare Aufgabenverteilungen und Verantwortungsbereiche und dokumentierte transparente, effektive Arbeitsabläufe? **Können Sie** einmal im Jahr beruhigt in den wohlverdienten Urlaub fahren? **Haben Sie** organisatorische Vorkehrungen getroffen, die langfristig Innovationspotenziale im Unternehmen freisetzen?

- Führen Sie regelmäßige Strategie- und Ideenworkshops durch?
- Werden Mitarbeiter/innen für das Testen neuer Ideen von laufenden Aufgaben freigestellt?

2.5. Marketing

Zielgruppe

Wie sieht Ihre heutige Kund/innengruppe aus? Besteht eine Abhängigkeit von wenigen (Haupt-)Kund/innen? Können Sie Ihre Zielgruppe definieren?

- Wissen Sie, bei welchen Kund/innen Sie ein gutes Image haben und warum?
- Ist Ihnen bekannt, welche Kund/innen Ihnen den größten Nutzen bringen?
- Haben Sie eine gepflegte Kund/innenkartei?
- Wie haben sich Ihre Kund/innengruppen in den letzten Jahren entwickelt und verändert?
- Wie sieht die für Ihr Unternehmen und seine Leistung optimale Kund/innengruppe aus?

Kund/innen-Pflege

Beobachten Sie laufend das Kaufverhalten Ihrer Kund/innen, verfolgen Sie

Veränderungen der Kund/innenbedürfnisse?

- Welchen Service erwarten Ihre Kund/innen?
- Welche Zusatzleistungen zu Ihren eigentlichen Produkten/Dienstleistungen erwarten Ihre Kund/innen?
- Können Sie sich kurzfristig veränderten Kund/innenwünschen anpassen?
- Wie bearbeiten Sie Kund/innenbeschwerden?

Kund/innen-Akquise

Wie gewinnen Sie neue Kund/innen?

- Ist die Kund/innen- und Auftragsakquise für Sie eine kontinuierliche Aufgabe?
- Haben Sie eine Referenzliste zufriedener Kund/innen?
- Heben Sie sich durch Service und Beratung von der Konkurrenz ab?
- Bereiten Sie Ihre Kund/innenbesuche optimal vor?
- Veranstalten Sie einen Tag der offenen Tür oder Hausmessen?
- Bringen Sie sich als Unternehmerin regelmäßig in Erinnerung?
- Wie sehen Ihre Werbemaßnahmen aus?
- Beteiligen Sie sich an öffentlichen Ausschreibungen?

Vertrieb/Werbung

Passt Ihre Vertriebsorganisation zu Ihren (zukünftigen) Kund/innen?

Welche zusätzlichen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen wollen/müssen Sie entwickeln?

Welche Werbeträger kommen in Frage?

Haben Sie einen Internet-Auftritt?

Welche Kooperationen pflegen Sie?

Welche können Sie ausbauen?



2.6. Strategischer Kurzcheck (bei Bedarf)

Wenn Sie Informationen erhalten, wissen Sie, welche für Sie und Ihr Unternehmen relevant sind oder werden können?

Kennen Sie die Zukunftstrends Ihrer Branche?

Setzen Sie Impulse aus neuen Entwicklungen konsequent um, statt diese irgendwo abzulegen oder zu vergessen?

Entwickeln Sie kontinuierlich neue Produkte/Dienstleistungen für die Zukunft?

Haben Sie strategische Ziele?

Schaffen Sie es, über das Tagesgeschäft hinaus auch langfristig wichtige Dinge anzupacken?

Reservieren Sie sich regelmäßig Zeit für die Beschäftigung mit der Zukunft?

- Wie steht die Hausbank zu den vorgeschlagenen Maßnahmen?
- Ist ein Hausbankkredit möglich/sinnvoll?
- Kommen öffentliche Förderprogramme in Frage?
- Welche Unterlagen müssen für die Finanzierungsverhandlungen erstellt werden?

Müssen andere Berater/innen zur Klärung von Spezialfragen in die Beratung eingebunden werden?

2.7. Maßnahmenplanung in der Beratung

Welcher Handlungs- und Unterstützungsbedarf besteht auf der Grundlage der Stärken-/Schwächenanalyse in Bezug auf

- Personalpolitik,
- Marketing,
- Organisation,
- Planungsrechnungen,
- Rechnungswesen/Controlling,
- Sicherung der Liquidität.

Was muss in Bezug auf die Finanzierung geklärt werden?

- Wie viel Eigenkapital ist vorhanden?
- Welche Sicherheiten können/müssen eingebracht werden?
- Sollte eine Umfinanzierung vorgenommen werden?
- Besteht ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf für die Umsetzung der Maßnahmenplanung?

Abschluss der Beratung

Maßnahmenplanung nach der Beratung

Was ist bei der Umsetzung der in der Beratung entwickelten Maßnahmenplanung zu beachten?

Was ist zu tun, wenn sich zentrale Planungsgrundlagen verändern?

Welcher weitergehende Handlungs- und Unterstützungsbedarf besteht auf der Grundlage des Beratungsergebnisses in Bezug auf

- Auf-/Ausbau neuer Produkt- bzw. Dienstleistungsangebote,
- Personalpolitik,
- rechtliche Fragestellungen,
- Marketingmaßnahmen,
- Organisation/Optimierung betrieblicher Abläufe,
- Planungsrechnungen,
- Rechnungswesen/Controlling,
- Sicherung der Liquidität?

Was sollte zukünftig in der Unternehmensführung/-steuerung unbedingt beachtet werden?

Ist eine Stärkung der Eigenkapitalbasis im Hinblick auf zukünftige Investitionen und Basel II angebracht?

In welchen Bereichen besteht Fortbildungsbedarf für die Unternehmerin und/oder Mitarbeiter/innen?

Könnten Kooperationspartner/innen eine sinnvolle Ergänzung sein?

Besteht ein weitergehender Beratungsbedarf? Wenn ja: Wer kann wann welche Beratungsunterstützung leisten?

Dokumentation**Beratungsbericht/Businessplan**

Inhalte:

1. Beratungsauftrag
2. Zusammenfassung
Die wichtigsten Punkte in Kürze
(maximal zwei Seiten)
3. Persönliche Daten und Voraussetzungen
4. Rechtsform/Standort
5. Produkt-/Dienstleistungsidee
6. Marktbeschreibung/Marketingkonzept
7. Investitions- und Finanzierungsplanung
8. Umsatz- und Kostenplanung
Kundenumsatzplanung
Produktumsatzplanung
Variable Kosten
Deckungsbeiträge
Fixe Kosten
Personalkosten
Betriebskosten
Abschreibungen/Zinsen
9. Rentabilitätsplanung
Gewinn- und Verlustrechnung
über drei Jahre
10. Liquiditätsplanung
Unterjährig erstes Jahr
Folgejahre als Cash-Flow-Rechnung
11. Zusammenfassende Beurteilung
Stellungnahme
Maßnahmen
12. Anlagen
Detaillierte betriebswirtschaftliche
Planrechnungen
Patente u.a. Schutzrechte
Marktdaten
Referenzen
Empfehlungen von Partner/innen und
Kund/innen
Lebensläufe
Bildmaterial

*Jutta Beyrow, Ulla Böcker,
Ulrike Hartmann, Christiane Siegel*

Privates Umfeld berücksichtigen

„Eine gute Beratung vermittelt der Gründerin bzw. Unternehmerin optimal das, was sie benötigt. Ich arbeite dabei mit einem ganzheitlichen Ansatz. Das heißt zum einen, dass ich Kooperationen mit Kolleginnen suche, um Schwerpunkte wie Controlling oder Marketing zu erarbeiten. Zum anderen muss in der Beratung das private Umfeld der Gründerin berücksichtigt werden. Viele Frauen, die sich selbstständig machen, haben Kinder und sind allein erziehend. Wichtige Fragen sind daher: Wer kann unterstützen? Welche Möglichkeiten der Vereinbarkeit gibt es? Die Auseinandersetzung mit den Zahlen bietet in jeder Beratung Überraschungen. Auch Frauen, die ohne betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse die Selbstständigkeit planen, entdecken ihren Spaß daran, sich den Planzahlen und der Kalkulation zu widmen. Wenn Frauen die Selbstständigkeit wollen, mit ihrer Idee verwachsen und davon überzeugt sind, dann lernen sie auch den Umgang mit den Zahlen. Einen Liquiditätsplan zu erstellen und zu kontrollieren, das Controlling regelmäßig zu betreiben, ist eine zentrale Kompetenz, die die Gründerin aus der Beratung mitnehmen muss.“

Jutta Beyrow

*Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Gründung, Wachstum, Qualifizierung
B3 Beyrow Business Beratung, Gelsenkirchen*



Sanierungsansätze analysieren und entwickeln

Krisenberatung

Im Kapitel Krisenberatung sind Spezialfragen zur Beratung von Unternehmen zusammengefasst, die (akut) durch eine Insolvenz bedroht sind. Insbesondere junge Unternehmen sind in den ersten fünf Jahren nach der Gründung krisen- und insolvenzgefährdet.

Eine Krisenberatung findet in der Regel unter hohem Zeitdruck statt und ist geprägt durch einen massiven Problemdruck, der sich gerade bei Kleinstunternehmen rasant verschärfen kann. Die Unternehmerin eines Krisenunternehmens benötigt in einer Situation, in der häufig nicht nur das Unternehmen, sondern auch die eigene wirtschaftliche Absicherung nachhaltig bedroht ist, Unterstützung darin, die Krisenursachen zu analysieren, objektive Sanierungsansätze zu identifizieren, ein effektives Krisenmanagement aufzubauen, Sanierungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Nicht selten ergibt die Analyse im Rahmen einer Festigungsberatung, dass das Unternehmen in seiner Existenz bedroht ist. Der Übergang von der Festigungsberatung zur Krisenberatung kann demnach fließend sein.

Aufgrund der komplexen Problemlage benötigt eine Unternehmerin in dieser Situation nicht nur eine prozessorientierte Begleitung, sondern auch die fachlich abgesicherte Einschätzung einer Beraterin, die als Expertin sowohl über betriebswirtschaftliches Know-how verfügen muss als auch (insolvenz-)rechtliche Fragestellungen einschätzen und als Moderatorin übergreifende und konsensfähige Problemlösungen entwickeln kann.

In der Krisenberatung werden Entscheidungshilfen zum weiteren Vorgehen und zur Umsetzung der nächsten Schritte erarbeitet.

Die Beraterin begleitet die anstehenden Klärungs- und Entscheidungsprozesse. Sie entwickelt – gemeinsam mit der Unternehmerin – mögliche Sanierungsansätze bzw. unterstützt als Expertin bei der Entscheidungsfindung, ob die Fortführung/Sanierung des Unternehmens wirtschaftlich möglich und für die Unternehmerin unter Abwägung aller Risiken und Belastungen persönlich vertretbar und sinnvoll ist.

Vor Beginn der Beratung werden gemeinsam mit der Unternehmerin die Inhalte, der Zeitrahmen sowie die Finanzierung und Abwicklung der Beratung geklärt.

Inhalte der Beratung

Leitfragen

1. Das Erstgespräch zur Krisenberatung

Im Rahmen eines Erstgesprächs verschafft sich die Beraterin einen Eindruck von der Unternehmerin, ihrem Unternehmen, der Problembeschreibung aus Sicht der Unternehmerin und ermittelt mit ihr gemeinsam den Beratungsbedarf.

Bei einer Krisenberatung hat das Erstgespräch auch die Funktion, Informationen zur grundsätzlichen Sanierungsfähigkeit des Unternehmens und – bei Kapitalgesellschaften – zu einer ggf. bestehenden Insolvenzantragspflicht zu erhalten (drohende Beihilfe zur Insolvenzverschleppung!).

Das Erstgespräch hat damit die Funktion, nicht nur für die Unternehmerin, sondern auch für

die Beraterin eine Entscheidungsgrundlage zu liefern, ob der eigentliche Start der Krisenberatung möglich (Insolvenzantragspflicht), sinnvoll (Sanierungsfähigkeit) und finanzierbar (Zahlungsunfähigkeit) ist.

Im Folgenden sind in der Regel ausschließlich die Fragen angegeben, die sich – ergänzend zu den Leitfragen der Festigungsberatung – im Rahmen eines Erstgesprächs zur Krisenberatung ergeben. Grundlegende Fragestellungen zur Erstanalyse der personen-, branchen- und unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen: vgl. Festigungsberatung.

1.1. Beratungsanlass/Krisenursachen und -verlauf

Was ist der Anlass für die Beratung?
Seit wann besteht die Krise? Was sind aus Ihrer Sicht interne und externe (Haupt-)Ursachen für die Krise?
Was haben Sie bisher getan, um die Krise zu bewältigen?
Zu welchen anderen Beratungsinstitutionen/Berater/innen haben Sie Kontakt aufgenommen? Mit welchem Ergebnis?
Gibt es Probleme, für die umgehend eine Lösung entwickelt werden sollte, um die Lage nicht noch weiter zu verschärfen?

1.2. Persönliche Rahmenbedingungen

Fühlen Sie sich den körperlichen und psychischen Belastungen, die sich durch die Unternehmenskrise ergeben, (noch) gewachsen?
Bis zu welcher Grenze können bzw. wollen Sie sich – auch finanziell – engagieren?
Erhalten Sie familiäre Unterstützung, die zur Krisenbewältigung genutzt werden kann?
Können Sie zurzeit ausreichende Privatentnahmen tätigen? Wenn nein: Gibt es private Rücklagen, um die notwendigen Lebenshaltungskosten zu decken?
Liegt eine private Verschuldung vor?

1.3. Unternehmen/ Unternehmensziele

Beschreiben Sie Ihr Unternehmen in Bezug auf

- Unternehmensgegenstand,
- Standort,
- Anzahl der Gesellschafter/innen, Geschäftsführer/innen,
- Rechtsform,
- Anzahl der Beschäftigten.

Bei mehreren Gesellschafter/innen bzw. Geschäftsführer/innen

- Wie ist die interne Aufgabenverteilung?
- Ist der Start einer Krisenberatung mit den anderen Gesellschafter/innen, Geschäftsführer/innen abgestimmt?
- Werden alle Gesellschafter/innen, Geschäftsführer/innen sich an der Beratung beteiligen? Wenn nein: Warum nicht?





1.4. Verlauf des Gründungsprozesses

vgl. Festigungsberatung

1.5. Unternehmensentwicklung

vgl. Festigungsberatung

1.6. Organisation der Buchhaltung, Jahresabschlüsse, Steuererklärungen

Welche Jahresabschlüsse und betriebswirtschaftlichen Auswertungen liegen vor?

- Erfolgt(e) eine Zusammenarbeit mit einem Steuerberatungsbüro?
- Was sind die aktuellsten Unterlagen, die die Steuerberatung erstellt hat?
- Sind alle notwendigen Steuererklärungen abgegeben worden?
- Gibt es Steuerbescheide auf Schätzgrundlage? Sind diese rechtskräftig?

1.7. Insolvenzzrechtliche Fragestellungen, Verschuldungssituation, Zahlungsfähigkeit

Droht ein Insolvenzantrag durch Gläubiger?

Bei Kapitalgesellschaften

- Sind 50 Prozent des Eigenkapitals aufgebraucht?
- Ist eine Insolvenzantragspflicht zum jetzigen Zeitpunkt auszuschließen? Hat eine Prüfung auf der Grundlage einer Fortführungsprognose (aktueller Liquiditätsstatus/Überschuldungsstatus) durch die Geschäftsführung stattgefunden?
- Wenn eine Insolvenzantragspflicht besteht: Seit wann liegt welcher Insolvenzgrund vor? Wann läuft die Drei-Wochen-Frist ab?

Kann der Insolvenzantragsgrund nach Ihrer Einschätzung in dieser Frist geheilt werden?

Kredite

- Welche Kredite wurden gewährt?
- Wie sind sie besichert?
- Erfolgt der Kapitaldienst der Kredite fristgemäß?
- Gibt es eine freie Kontokorrentlinie?
- Ist der Kontokorrent geduldet überzogen? In welcher Höhe?
- Gibt es Anforderungen der Hausbank oder Vereinbarungen zur Zurückführung der Kreditlinie oder zur Nachbesicherung der Kredite?
- Gibt es bzw. droht eine Kreditkündigung?

Andere Verbindlichkeiten

- Welche Verbindlichkeiten (Höhe/Art) bestehen? Gibt es Steuer- oder Sozialversicherungsverbindlichkeiten?
- Gibt es Stundungs- oder Ratenzahlungsvereinbarungen? Wenn ja: Welche?

Forderungen

- Höhe und Laufzeit der Debitoren
- Wie ist die Zahlungsmoral Ihrer Kund/innen? Sind alle Forderungen beitreibbar?

Betriebsergebnis, Liquidität, Umsatz-erwartung

- Wie hoch ist das (vorläufige) Betriebsergebnis des Vorjahres und des laufenden Jahres?
- Über wie viel Liquidität verfügt das Unternehmen zurzeit bzw. in den nächsten Wochen?

- Welche realistische Umsatzerwartung haben Sie zum Ende des folgenden Geschäftsjahres?
- Gibt es eine genaue Liquiditätsplanung, die regelmäßig aktualisiert wird?
- Gibt es nicht betriebsnotwendiges Vermögen, das kurzfristig zu Geld gemacht werden kann?
- Können auf anderem Wege kurzfristig Zahlungsmittel beschafft werden?

Einsparpotenziale

- Können kurzfristig Kosten eingespart werden?

1.8. Konfliktanalyse/Verhalten der Gläubiger

Wie verhalten sich die (Haupt-)Gläubiger?

- Müssen einzelne Gläubiger sofort Zugeständnisse machen, um vorhandene Sanierungsansätze in der Krisenberatung detailliert prüfen und entwickeln zu können? Wenn ja: Welche?
- Sind die (Haupt-)Gläubiger gesprächs-/verhandlungsbereit?
- Gibt es bzw. drohen Zwangsvollstreckungsmaßnahmen einzelner Gläubiger?

Wie ist das Verhältnis zur Hausbank?



Als Expertin Position beziehen

„Krisenberatung muss immer mehr sein als eine Begleitung und Unterstützung in der Entscheidungsfindung. Die Beraterin muss als Expertin Position beziehen und eine Einschätzung abgeben, die unter Umständen auch von der Wahrnehmung des Problems durch die Unternehmerin abweicht. Sie wägt gemeinsam mit der Unternehmerin ab, was betriebswirtschaftlich sinnvoll und möglich ist und was die Person in der Lage ist umzusetzen. In der Krisensituation muss im Beratungsprozess eine Klärung herbeigeführt werden, die die verschiedenen Aspekte, die auf die Unternehmerin und das Unternehmen wirken, berücksichtigt, neue Perspektiven öffnet und Handlungsalternativen zeigt. Für Frauen ist die Krisensituation oft eng mit der Schuldfrage verknüpft. An diesem Punkt müssen sie deutlich mit anderen Fragen konfrontiert werden, damit sie nach ihren Potenzialen forschen können. Die Beraterin hat immer die Aufgabe, die Sachebene mit der persönlichen Ebene zu verbinden und daraus neue Perspektiven zu eröffnen.“

*Christiane Siegel
Beraterin bei der G.I.B.,
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop
Projekt „Krisenintervention
in kleinen Unternehmen“*



2. Krisenberatung

Um vorhandene Sanierungsansätze für das Unternehmen entwickeln zu können, müssen die Ist-Situation, die Gründe für die Krise und die Handlungsoptionen detailliert – auf der Grundlage der Grobanalyse im Rahmen des Erstgespräches – analysiert werden.

Im Rahmen der anschließenden Entwicklung von Sanierungsmaßnahmen erhält die Unternehmerin auf Wunsch auch eine betriebswirtschaftliche Unterstützung bei Gesprächen und Verhandlungen mit Gläubigern.

Die Unternehmerin hat die Gelegenheit zur umfassenden Analyse der bisherigen Geschäftsentwicklung und erkennt die persönlichen und unternehmerischen Spielräume und Konsequenzen für die Entwicklung einer Sanierungsplanung und den Aufbau eines effektiven Krisenmanagements.

Sollten Sanierungsansätze nicht (ausreichend) vorhanden sein oder die Unternehmerin sich gegen eine Fortführung des Unternehmens entscheiden, kann die Unternehmerin Unterstützung bei der Maßnahmenplanung zur geordneten Einstellung des Geschäftsbetriebes erhalten.

Im Folgenden sind in der Regel ausschließlich Leitfragen angegeben, die sich – ergänzend zu den Leitfragen der Festigungsberatung – im Rahmen einer Krisenberatung ergeben. Grundlegende Fragestellungen zur Analyse der personen-, branchen- und unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen: vgl. Festigungsberatung.

Aufgrund der Komplexität der im Einzelfall zu bearbeitenden Fragestellungen werden nur zentrale Fragen aufgelistet, die nicht die Details einer Krisenberatung abdecken.

2.1. Analyse externer Faktoren

Konjunkturlage, Branchenentwicklung, Wettbewerbssituation

Erschweren oder unterstützen die derzeitige Konjunkturlage und die allgemeine Branchenentwicklung die Sanierungsbemühungen?

Wie wirkt sich die Wettbewerbssituation auf Sanierungsmaßnahmen aus?

(Insolvenz-)rechtliche Rahmenbedingungen

Wer muss in die Beratung einbezogen werden, um spezifische (insolvenz- bzw. vollstreckungs-)rechtliche Fragestellungen zu beurteilen?

Welche insolvenzrechtlichen Anforderungen – insbesondere in Bezug auf eine drohende oder bestehende Insolvenzantragspflicht – müssen ggf. fristgemäß beachtet werden?

Welche Anforderungen an die Unternehmensführung werden aus rechtlicher Sicht an Sie als Geschäftsführerin gestellt?

Krisenkommunikation

Was muss in der Kommunikations-/ Informationspolitik beachtet werden, um die Sanierungsbemühungen nicht zu erschweren?

2.2. Analyse unternehmensbezogener Faktoren

Gläubigerverhalten/-verhandlungen

Was kann bzw. muss getan werden, um das Vertrauen der Gläubiger in Bezug auf Sie als Person und in Bezug auf die Sanierungsfähigkeit Ihres Unternehmens zu stärken?

- Welche Gläubiger sollten in welcher Form über den Start und den Verlauf der Beratung informiert werden?
- Müssen bereits getroffene Vereinbarungen mit Gläubigern neu verhandelt werden?

Ist die Vorbereitung einer Insolvenzantragstellung rechtlich erforderlich oder im Rahmen der Sanierungsbemühungen sinnvoll?

Krisenursachen

Mit welchen Maßnahmen können unternehmensbezogene Schwächen/ Schwachstellen als Gründe für die Krise minimiert bzw. behoben werden?

Personalsituation

Welche Beschäftigten(-vertreter/innen) sollen bzw. müssen in die Sanierungsplanungen einbezogen werden?

Muss kurz- oder mittelfristig Personal abgebaut werden, um Kosteneinsparpotenziale zu realisieren/Arbeitsabläufe zu effektiveren/die Produktivität zu erhöhen?

Welcher Personalbestand muss auf jeden Fall gehalten werden, um laufende Aufträge beenden bzw. neue Aufträge akquirieren und ausführen zu können?

Müssen bei Kündigungen arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Voraussetzungen erfüllt werden und müssen u.U. personenbezogene Einstellungszuschüsse zurückgezahlt werden?

Welche Instrumente des Beschäftigtentransfers können ggf. genutzt werden, um Personalkosten bis zur Überwindung der Krise zu reduzieren und/oder den Übergang in ein anderes Arbeitsverhältnis zu erleichtern?

Finanzbuchhaltung/Kostenrechnung

Welche Unterlagen der Finanzbuchhaltung und der Kostenrechnung müssen umgehend erstellt, vervollständigt oder überarbeitet werden? Welche Angaben benötigt die Steuerberatung ggf. hierzu von Ihnen?

Betriebsergebnis/Liquidität

Durch welche Maßnahmen kann das Betriebsergebnis kurz- und mittelfristig verbessert werden?

Wie kann zusätzliche Liquidität geschöpft werden?

Zusammenarbeit mit der Hausbank/Finanzierung

Welchen Beitrag muss die Hausbank zur Sanierung leisten? Ist sie dazu bereit? Welche Anforderungen der Hausbank müssen im Rahmen der

Sanierungsbemühungen erfüllt werden?

Welche Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. öffentliche Kredite, private Kapitalgeber) können genutzt werden?

Sind (zusätzliche) Möglichkeiten zur Besicherung von Fremdkapital gegeben? Sollten diese freien Sicherheiten eingebracht werden?

Müssen Bürg/innen in die Beratung einbezogen werden?

Müssen Bürg/innen über die Krise und die ggf. drohende Inanspruchnahme der Bürgschaft informiert werden?

(Teil-)Verkauf/Übertragende Sanierung

Können Betriebsteile verkauft werden? Ist die Sanierung des Unternehmens als so genannte übertragende Sanierung sinnvoll und möglich?

2.3. Analyse personenbezogener Faktoren

Krisenmanagement

Welchen finanziellen und persönlichen Beitrag können bzw. müssen Sie als Unternehmerin zur Überwindung der Krise leisten? Welche (beraterische/personelle) Unterstützung brauchen Sie, um Schwächen in der Unternehmensführung auszugleichen?

Motivation

Welche persönlichen Ziele verbinden Sie mit der Sanierung und Fortführung des Unternehmens? Sind diese Ziele mit den Anforderungen an das Krisenmanagement und die Sanierungsmaßnahmen zu vereinbaren? **Ist** die erhoffte Sanierung tatsächlich eine sinnvolle Lösung? Sollte aus Gründen der Schadensminimierung stattdessen eher eine Beendigung der selbstständigen Tätigkeit vorbereitet werden?



Absicherung der Lebenshaltungskosten/ Verschuldung

Wie hoch müssen bzw. dürfen die derzeitigen und zukünftigen Privatentnahmen sein?

Können zur Zeit (noch) ausreichende Privatentnahmen getätigt werden?

Wenn ja: Wie lange noch?

Wenn keine ausreichenden Privatentnahmen getätigt werden können:

- Ist die Absicherung der Lebenshaltungskosten mit Unterstützung Dritter bzw. über andere Finanzierungsmöglichkeiten zu gewährleisten?
- Droht der Verlust grundlegender Versicherungsleistungen für den Krankheitsfall für Sie und Ihre Familie?
- Kann das Risiko einer steigenden, ungesteuerten privaten Verschuldung minimiert werden? Wenn nein: Ist die Beendigung der selbstständigen Tätigkeit aus diesem Grunde zwingend erforderlich?

Abwicklung

Welche Konsequenzen ergeben sich, wenn die Sanierungsbemühungen nicht erfolgreich bzw. die Sanierungsmaßnahmen nicht durchzusetzen sind?

Was muss bei der Einstellung der Geschäftstätigkeit berücksichtigt werden?

Welche Möglichkeiten bieten sich außergerichtlich und gerichtlich zur Schuldenregulierung im Abwicklungsfall?

Welche beruflichen Perspektiven lassen sich aus der derzeitigen selbstständigen Tätigkeit ggf. entwickeln?



Den Markteinstieg vorbereiten

„Eine gute Beratung lässt sich intensiv auf die Kundin und ihr Vorhaben ein. Sie setzt bei ihren Möglichkeiten und Ressourcen an und ermöglicht ihr, die Unternehmensidee in diesem Kontext zu reflektieren. Dabei nimmt die Beraterin ihrer Kundin nichts ab, sie begleitet und unterstützt sie darin, ihren eigenen Weg zu gehen und berät dabei so konkret wie möglich. Das heißt, detailliert zu betrachten: Wo liegen ihre Fähigkeiten, Neigungen und Kernkompetenzen? Welche Kontakte und Netze kann sie nutzen? Welche Informationen kann sie über Studien oder das Internet recherchieren? Wie sieht der Markteinstieg konkret aus? Ziel der Beratung muss es sein, der Gründerin am Tag der Eröffnung oder mit dem Start ihres Unternehmens die größten realistischen Chancen zu ermöglichen. Wenn in der Vorbereitung nur kalkulatorische Fragen behandelt werden, steht die Gründerin orientierungs- und hilflos vor der eigentlichen praktischen Umsetzung. Sie muss wissen, welche Schritte sie zu gehen hat und wie sie sich und ihr Produkt am Markt einführen kann.“

Eva-Maria Siuda
Existenzgründungs- und
Organisationsberatung,
Gelsenkirchen

Abschluss der Beratung

Maßnahmenplanung zum weiteren Vorgehen

- Welche Maßnahmen müssen kurz- und mittelfristig konkret umgesetzt werden?
- Wer ist in welcher Form an der Umsetzung der Maßnahmenplanung zu beteiligen?
- Was muss getan werden, wenn sich personen- und unternehmensbezogene Rahmenbedingungen bzw. Planungsgrundlagen maßgeblich verändern?
- Unter welchen Bedingungen ist eine (sofortige) Beendigung der Geschäftstätigkeit erforderlich?
- Welche weitergehenden Unterstützungsmöglichkeiten durch Beratungsinstitutionen und/oder Berater/innen kann die Unternehmerin zu Fragen der Sanierung und/oder der Abwicklung des Unternehmens in Anspruch nehmen?

Dokumentation der Beratung

Angaben zum Sanierungskonzept (inkl. der entsprechenden Analysen auf der Grundlage der Finanzbuchhaltung und ausführlichen betriebswirtschaftlichen Planrechnungen):

- In welcher Situation befindet sich das Unternehmen?
- Wo liegen die Ursachen für die Unternehmenskrise?
- Welche Stärken, welche Schwächen weist das Unternehmen auf und mit welchen Maßnahmen können Schwachstellen beseitigt werden?
- Wie groß sind die Chancen zur Realisierung des Turn-around?
- In welchen Schritten können die Maßnahmen eingeführt und umgesetzt werden?
- Welchen Beitrag leistet die Unternehmerin zur Sanierung?
- Welchen Beitrag müssen die Gläubiger zur Sanierung leisten?
- Welcher zusätzliche Finanzierungsbedarf besteht zur Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen?

- Welche Chancen und Risiken ergeben sich bei der Realisierung des geplanten Sanierungskonzeptes?

Weitere Empfehlungen/Maßnahmenplanung zum weiteren Vorgehen

Christiane Siegel

Weitergehende Angebote

Helpline Krisenberatung

Über eine telefonische Helpline bietet die G.I.B. im Rahmen des Pilotprojektes „Krisenintervention in kleinen Unternehmen“ Beratern und Beraterinnen aus NRW eine fachliche Unterstützung zu Spezialfragen der Krisenberatung an.

Fortbildungsprogramm „Krisenintervention in kleinen Unternehmen“

Tagesseminare für Berater und Beraterinnen aus NRW im Rahmen des Pilotprojektes „Krisenintervention in kleinen Unternehmen“ zu unterschiedlichen Fragestellungen der Insolvenzprophylaxe und Krisenberatung.

Weitere Informationen

G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Pilotprojekt „Krisenintervention in kleinen Unternehmen“

Christiane Siegel

Tel.: 02041 767-205

E-Mail: c.siegel@gib.nrw.de



Autorinnen



Jutta Beyrow

Selbstständige Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Gründungsberatung, betriebswirtschaftliche Begleit- und Festigungsberatung, frauenspezifische Beratung, B3 Beyrow Business Beratung, Gelsenkirchen

Ulla Böcker

Beraterin bei der G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop, mit dem Schwerpunkt „Gründung durch Frauen“, Koordinatorin des Arbeitskreises „Gründung durch Frauen in der Go! und move“ sowie der Landesgruppe NRW des Deutschen Gründerinnen Forums (DGF)

Dagmar Freytag

Beraterin bei der G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop, Schwerpunkt „Gesundheits- und Wellnesswirtschaft, Sozialwirtschaft“

Ulrike Hartmann

Existenzgründungsberaterin bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken mbH, Ahaus

Ursula Poll

Selbstständige Unternehmensberaterin in Olfen und Selm mit den Schwerpunkten Einzelhandel und Dienstleistungen, hier mit den Unterschwerpunkten Künstler/innen und Heilberufe

Christiane Siegel

Beraterin bei der G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop. Mitarbeiterin im Pilotprojekt „Krisenintervention in kleinen Unternehmen“ (gefördert aus Mitteln des Landes NRW und der EU)

Eva-Maria Siuda

Selbstständige Unternehmensberaterin, Existenzgründungs- und Organisationsberatung, Gelsenkirchen

Brigitte Sträßer

Frauen & Beruf, Regionalstelle Münster

Christel Zeisler

Frauen & Beruf, Regionalstelle Münster



Literaturauswahl, Arbeitshilfen, Links

Existenzgründerinnen und Unternehmerinnen

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Existenzgründungsprozesse im Zu- und Nebenerwerb von Frauen und Männern. Empirische Analyse, Berlin 2001.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Frauenspezifische Beratungseinrichtungen für Existenzgründerinnen – Analysen und Potenziale, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 218, Stuttgart 2002.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Gründung, Übernahme und Leitung von Unternehmen durch Frauen. Verzeichnis von Expertinnen und Experten. Materialien zur Frauenpolitik Nr. 76/2000.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Beratungs- und Qualifizierungsangebote der Kammern zur Förderung unternehmerischer Aktivitäten von Frauen. Materialien zur Frauenpolitik Nr. 74/2000.
- Buschmann, Birgit u.a. (Hg.), Not macht gründerisch? Frauen und Existenzgründung. Interne Studien Nr. 138/1997/ 1999, hg. v. Konrad Adenauer Stiftung, St. Augustin, 2. Auflage 1999.
- Dietsche Chris/von Westernhagen Jutta, Frauen machen Geschäfte. Der Weg in die berufliche Selbständigkeit, München 1995.
- Durand-Noll, Madeleine, Jetzt mache ich mich selbständig. Existenzgründung für Frauen, Düsseldorf 1996.
- existenzielle. Das Magazin für selbstständige Frauen, hg.v. existenzielle e.V. , Münster, ISSN1610-1758.
- Huber, Angelika, Existenzgründung für Frauen. Eigene Stärken erkennen, typischen Fallen entgehen, neue Chancen nutzen, Landsberg a. Lech 1999.
- Rothfischer, Doris u.a., Ich mache mich selbstständig im sozialen Bereich. Von der Idee und Marktchance bis zur Finanzierung, Weinheim/Basel 2000.
- Sichtermann, Barbara u.a., Den Laden schmeißen. Ein Handbuch für Frauen, die sich selbstständig machen wollen, Aktualisierte Neuauflage, Frankfurt/M. 2001.
- Sichtermann, Marie, Heilkunde, Therapie und Selbständigkeit. Das Handbuch für die Praxis, München 2000.
- Westphal, Susanne, Die erfolgreiche Existenzgründung, Frankfurt/New York 1997.
- Zentrum Frau in Beruf und Technik (Hg.), Existenzgründung von Frauen im Gesundheitsbereich. Ein Leitfaden für gründungswillige Frauen, 2. überarbeitete Auflage, Castrop-Rauxel 1998.
- *Materialien für Gründerinnen/Unternehmerinnen der Go! www.go.nrw.de*

Insolvenzprophylaxe und Krisenberatung

- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hg.), Arbeitspapiere 8: Arbeitsmarktpolitische Instrumente zum Beschäftigtertransfer, Bottrop/Juni 2002.
- Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes NRW (Hg.), Wenn Unternehmen scheitern. Informationen für überschuldete Selbstständige, Düsseldorf/Juni 2002.
- Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes NRW in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hg.), Die Sanierung von Unternehmen in der



Krise – Leitfragen zur Prüfung und Verbesserung der Sanierungsaussichten von kleinen Unternehmen in existenzbedrohenden Krisensituationen, Bottrop/Juli 2002.

- Siegel, Christiane/Marx, Susanne/Dr. Sassenbach, Ulrich, Krisenintervention in kleinen Unternehmen - Modellhafte Ansätze in der Erprobung, in: G.I.B. info 3.1999, hg. von Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop.
- Siegel, Christiane, Damit es nicht zur Krise kommt - Insolvenzprophylaxe in der Gründungsberatung, in: G.I.B. info 3.2000, hg. von Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop.

Selbstständige Frauen und Geld

- Kuschel, Svea, Finanzielle Sicherheit für selbständige Frauen, München 1999
- Schwan, Marianne, frauen-steuern. Steuertipps für den Weg in die unternehmerische Selbständigkeit, Rüsselsheim 1998
- Sick, Helma, Frau und Geld. Ein Finanzratgeber, München 1994
- Upgang, Mechthild, Finanzratgeber für Frauen, Frankfurt 1996

Vernetzung und Kooperation

- Blome, Andrea, TWIN – Two Women Win. Mentoring von Unternehmerin zu Unternehmerin, in: G.I.B. info 4. 2001, hg. von Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Aktivitäten von und für Unternehmerinnen und Existenzgründerinnen im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe (KMU). 2 Bände, Berlin 2001.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Mentoring: Internationale Erfahrungen und Ansätze in der Praxis, Düsseldorf 2002.

- Anni Hausladen, Gerda Laufenberg, Die Kunst des Klüngelns. Erfolgsstrategien für Frauen, Köln 2000.

- Segerman-Peck, Lily M., Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben, Frankfurt/M., New York 1994.

Links

... für Berater/innen und Multiplikator/innen

- Deutsches Gründerinnen Forum
www.dgfev.de
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop
www.gib.nrw.de

- Go! die Gründungs-Offensive NRW
www.go.nrw.de

- Deutsche Ausgleichsbank
www.dta.de

- Regionalstellen Frau und Beruf
www.frau-und-beruf-nrw.de

... für Unternehmerinnen

- Amigas – Netzwerk lesbischer Unternehmerinnen und Freiberuflerinnen e.V.
www.amigas.de

- Bundesverband der Frau im freien Beruf und Management e.V.
www.bfbm.de

- existenzielle – Magazin für selbstständige Frauen
www.existenzielle.de

- Verband deutscher Unternehmerinnen e.V.
www.vdu.de

- Virtuelles Unternehmerinnenforum,
www.u-netz.de

- Schöne Aussichten – Verband selbstständiger Frauen e.V.
www.schoene-aussichten.de



G.I.B.
**Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH**
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Tel.: 02041 767-0
Fax: 02041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de

