

# **Existenzgründung in Kehl**

**- Leitfaden für angehende Unternehmer -**

## **Vorwort**

Wer sich dazu entschlossen hat, ein eigenes Unternehmen zu gründen, steht vor vielen Herausforderungen. Zum Einen muss natürlich die finanzielle Absicherung gegeben sein, zum Anderen sollten jedoch noch viele weitere Faktoren, wie zum Beispiel die Erstellung eines Businessplans, rechtliche Auflagen oder nötige Investitionen, berücksichtigt werden.

Hinzu kommen mögliche Fördermittel des Bundes, des Landes oder von der EU, bei denen wiederum verschiedene Auflagen beachtet werden sollten. Wichtig vorab zu wissen ist, dass Fördermittel generell nicht ohne Weiteres zu bekommen sind. Die Finanzierung sollte daher so gut gesichert und kalkuliert sein, dass die Gründung auch ohne Fördermittel auskommen würde.

Entscheidend ist bei der Gründung nicht nur die Idee, sondern vor allem Dingen die strukturierte Aufbereitung aller Faktoren, die maßgeblich eine erfolgreiche Umsetzung beeinflussen können. Dazu gehören Marktuntersuchungen, aber auch persönliche Qualifikationen oder eine fundierte Rentabilitätsvorschau. Denn nur derjenige, der ein rundum überzeugendes Unternehmenskonzept vorlegen kann, wird von der Bank die erforderlichen Gelder für eine Finanzierung erhalten. Dies gilt auch für die öffentlichen Fördermittel.

Die erste Investition ist dabei jedoch die Wichtigste: Zeit. Gerade die Vorbereitungsphase nimmt davon sehr viel in Anspruch. Aber genau diese wichtige Phase ist ein Prüfstein für die wirtschaftliche Tragfähigkeit des zukünftigen Unternehmens. Denn wer in diesem Zeitraum alles beachtet und durchdenkt hat die erste Stufe zu einem erfolgreichen Unternehmen erreicht.

Besonders am Anfang kann man den Überblick schnell verlieren. Die vorliegende Broschüre soll somit für potentiellen Existenzgründer eine Hilfe sein. Gerne beraten wir Sie auch direkt bei Kehl Marketing.

## Inhaltsverzeichnis

1. Erste Schritte.....	4
1.1 Geschäftsidee.....	4
1.2 Recherchen und vorbereitende Gespräche.....	4
1.3 Selbsttest.....	5
2. Unternehmenskonzeption.....	5
2.1 Geschäftsplan.....	5
2.2 Produkt bzw. die Dienstleistung.....	6
2.3 Marktanalyse.....	7
2.3.1 Markt- bzw. Marktstruktur und Marktvolumen.....	7
2.3.2 Beschreibung der Konkurrenzsituation und der Wettbewerbsvorteile.....	8
2.3.3 Marketingstrategie.....	8
2.3.4 Zukunftschancen und Risiken.....	9
2.4 Standort.....	9
2.5 Geschäftspartner und Mitarbeiter.....	10
2.6 Lieferanten und bereits vorhandene Abnehmer.....	11
2.7 Finanzierung und Gewinnplanung.....	11
2.7.1 Kapitalbedarf.....	12
2.7.2 Umsatzerwartungen und Rentabilitätsvorschau.....	13
2.7.3 Liquidität.....	14
2.7.4 Ermittlung der privaten Ausgaben.....	15
2.7.5 Finanzierungsquellen.....	16
3. Öffentliche Fördermittel.....	17
4. Rechtliche Bedingungen.....	18
4.1 Arbeits- und Handelsrecht.....	18
5. Bei erfolgreicher Genehmigung.....	19
6. Franchisekonzept als Unternehmensgründung.....	19
7. Sonstiges.....	19
7.1 Erfolgsfaktoren.....	19
7.2 Gründe für Misserfolg.....	20
8. Hinweise für eine Unternehmensgründung in Kehl.....	20
9. Unterstützung der Kehl Marketing.....	21
10. Auflistung Internetadressen.....	21

## **1. Erste Schritte**

### **1.1 Geschäftsidee**

Am Anfang steht die Geschäftsidee, die zu einem erfolgreichen Unternehmen führen soll. Bevor es zu der eigentlich Planung geht, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Könnte es eine Nachfrage für das Produkt/die Dienstleistung geben?
- Gibt es bereits ähnliche oder gleiche Produkte/Dienstleistungen?
- Was macht Ihr Produkt/Ihre Dienstleistungen gegenüber anderen so besonders?

Hierbei hilft es mit Freunden und Bekannten über Ihre Geschäftsidee zu sprechen. Somit können Sie über einen einfachen Weg herausfinden, ob es eher positive oder negative Reaktionen auf Ihr geplantes Produkt gibt. Vielleicht gibt es auch plausible und konstruktive Änderungs- und Verbesserungsvorschläge, die Ihnen bei der Umsetzung helfen können.

Am Ende dieses Prozesses sollten Sie in der Lage sein, Ihre Idee und den abschätzbaren marktwirtschaftlichen Erfolg in einigen kurzen Sätzen korrigiert darstellen zu können.

### **1.2 Recherchen und vorbereitende Gespräche**

Nachdem Sie Ihre Geschäftsidee nun durch Gespräche fundiert haben, sollten Sie sich weitere Informationen rund um Ihr neues Produkt oder Ihre neue Dienstleistung sammeln.

Besuchen Sie Bibliotheken und beschaffen Sie sich Literatur zu allem, was mit Ihrer Idee zu tun hat. Sicher gibt es Marktuntersuchungen, Trendforschungsergebnisse, Statistiken oder Fachliteratur. Besonders Universitätsbibliotheken bieten nahezu unerschöpfliche Quellen, vor allen Dingen auch für Fachzeitschriften.

Bei Ihrer Recherche lohnt es sich das Internet zu nutzen. Dort finden Sie auf Portalen des Landes oder des Bundes zahlreiche Statistiken, die Sie für Ihre Recherche nutzen können. Aber auch Suchmaschinen können bei der Vorbereitung behilflich sein, insbesondere bei einer ersten Marktrecherche<sup>1</sup>.

Nehmen Sie zudem Kontakt zu Fachverbänden, wie zum Beispiel den Einzelhandelsverband, auf und lassen Sie sich dort beraten. Analysieren Sie Ihre Stärken und Schwächen und bilden Sie sich weiter.

---

<sup>1</sup> <http://www.statistik-bw.de>  
<http://www.destatis.de>  
<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/logon>

Hierfür bieten die Industrie- und Handelskammern unter anderem kostengünstige Seminare zum Thema Existenzgründung an. Dort wird Ihnen erklärt, was in fachlicher Hinsicht alles auf Sie zukommen wird.

Auch ist es förderlich, Kontakt zu den Wirtschaftsförderungseinrichtungen vor Ort auf zu nehmen, um weitere fachliche Ansprechpartner zu erfahren, die bei Ihrer Vorbereitung von Nutzen sein können.

### **1.3 Selbsttest**

Um ein Unternehmen zu gründen, reicht es nicht aus, eine gute Idee zu haben. Fachliche, aber auch persönliche Kompetenzen werden gleichermaßen nachgefragt und können nur in Kombination zu einem erfolgreichen Unternehmen führen.

Stellen Sie fest, wo es fachliche Defizite gibt und versuchen Sie diese weitestgehend zu minimieren. Auch hier können Seminare oder andere Weiterbildungen von großem Vorteil sein.

Um heraus zu finden, ob Sie ausreichend über persönliche Kompetenzen verfügen, sollten Sie sich unter anderem folgende Fragen stellen:

- Sind Sie auf lange Zeit stark belastbar?
- Sind Sie gesund und körperlich fit?
- Hält Ihre Familie/Ihr Partner Ihnen den Rücken frei?
- Sind Sie ehrgeizig und lassen sich von Rückschlägen nicht gleich aus der Bahn werfen?
- etc.

Einen umfangreichen Selbsttest gibt es zum Beispiel in der Broschüre "Starthilfe - Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit" von dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

Diese Broschüre können Sie entweder unter [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de) bestellen, als PDF runterladen oder direkt bei Kehl Marketing anfordern.

## **2. Unternehmenskonzeption**

Der Weg zum Unternehmen führt durch 3 Phasen:

- 1) Erarbeitung der Unternehmenskonzeption
- 2) Erarbeitung der Strategie unter Berücksichtigung der vorhandenen oder zu erwarteten Ressourcen
- 3) Beginn der Geschäftstätigkeit

Hierbei ist zu beachten, dass der Existenzgründer immer in der Lage sein sollte, auf die veränderten Bedingungen des Umfeldes reagieren zu können.

### **2.1 Geschäftsplan**

Die Unternehmenskonzeption hilft zum Einen zur Strukturierung der Umsetzung, zum Anderen aber dient es vor allem zur Präsentation bei dem Existenzbetreuer bei der Bank.

Hierbei spielt nun nicht mehr nur die eigentliche Geschäftsidee eine Rolle, sondern auch die Art und Weise der Umsetzung.

Je detaillierter eine Unternehmenskonzeption erstellt ist, desto größer sind die Chancen einer Finanzierung.

Der Geschäftsplan ist zusammen mit dem Finanzierungs- und Liquiditätsplan die Darstellung der Unternehmenskonzeption und ist wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Es ist die Visitenkarte für alle Gespräche bei Bankinstituten oder sonstigen Beratern.

Beschreiben Sie das geplante Unternehmen mit den Zielen, der gewählten Strategie und den notwendigen Ressourcen.

Form und Inhalt sind besonders bei der Vorstellung von großer Wichtigkeit. Der Geschäftsplan sollte ca. 30 Seiten umfassen, knapp und effizient sowie möglichst transparent gehalten werden.

Fassen Sie die Geschäftsidee zusammen und bieten Sie somit eine fundierte Grundlage für Gespräche mit Finanzberatern.

Abgesehen von dem Informationsgehalt im Vorfeld, dient der Geschäftsplan für die spätere Unternehmensentwicklung. Anhand dieses Planes können Sie jährlich überprüfen, ob Sie noch nach Ihrem angedachten Konzept arbeiten und welche Ziele Sie bereits erreicht haben.

Ein Geschäftsplan ist dann gelungen, wenn Sie den Leser bzw. die Leserin von der Ernsthaftigkeit Ihres Vorhabens überzeugen konnten.

Es empfiehlt sich folgende Gliederung:

- Zusammenfassung (Executive Summary)
- Unternehmensdarstellung
- Darstellung der Leistungspalette
  - Produkte, Dienstleistungen, Verfahren
- Forschungs- und Entwicklungs- Konzeption
- Marktanalyse
- Darstellung der Produktion
- langfristige Perspektiven
- betriebswirtschaftliche Analysen und Planungen

## **2.2 Produkt bzw. die Dienstleistung**

Als Erstes sollten Sie die Geschäftsidee sachlich und objektiv beschreiben. Hierbei sollte der Leser gleich erkennen, was Sie vorhaben. Stellen Sie möglichst einen Bezug zu Ihrem persönlichen Lebenslauf her, den Sie Ihrem Konzept als Anlage beifügen. Somit wird erkennbar, warum Sie gerade dieses Produkt bzw. diese Dienstleistung auf den Markt bringen möchten.

Versuchen Sie auch zu beschreiben, was an der Unternehmung besonders ist. Hierbei helfen folgende Grundsätze:

- Worin bestehen die Stärken des Unternehmens?

- Wie hoch ist der Bedarf?
- Welche potentiellen Kunden gibt es?
- Was unterscheidet mein Unternehmen vom Wettbewerb?

Beschreiben Sie ausführlich, welche Problemlösungen Sie anbieten, für wen Sie damit einen Nutzen erzeugen und welche Verwendungsmöglichkeiten es gibt. Fügen Sie, wenn möglich, Fachaufsätze oder andere Ergebnisse Ihrer bisherigen Recherche als objektive Belege bei.

Legen Sie den Geschäftszweck bzw. die Ausrichtung fest. Soll das Unternehmen der Entwicklung dienen oder ist es ein Produktions-, Dienstleistungs- oder Handelsunternehmen?

Legen Sie die Ziele fest, die schließlich als Richtlinie des Handelns dienen und nach denen die Strategie ausgerichtet werden soll.

Als nächstes sollten Sie die Geschäftsfelder eindeutig bestimmen und Tätigkeitsgebiete eingrenzen. Bewerten Sie dafür realistisch die Stärken und Alleinstellungsmerkmale Ihres Projektes und ermitteln Sie auch eigene Vorlieben und Abneigungen.

Ordnen Sie Kompetenzen eindeutig zu und entscheiden Sie, in welchem Zeitraum Sie in welchen Geschäftsfeldern tätig sein wollen. Beschreiben Sie dabei möglichst genau, welche Zielvorgaben und Leistungsangebote im jeweiligen Tätigkeitsbereich Sie erreichen bzw. anbieten möchten.

## **2.3 Marktanalyse**

Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens ist in erster Linie die Reaktion des Marktes. Aus diesem Grund sollten Sie zu den folgenden Punkten mit großer Sorgfalt recherchieren.

### **2.3.1 Markt- bzw. Kundenstruktur und Marktvolumen**

Am Anfang sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Welche Probleme kann und will mein Unternehmen für potentielle Kunden lösen?
- Welches Leistungsspektrum ergibt sich daraus?
- Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- Welche zeitliche Abfolge ist geeignet, um beste Ergebnisse zu erzielen?
- Wie hoch schätzen Sie die Nachfrage ein?
- Wie haben sich Markt und Nachfrage entwickelt?
- Welche Zukunftschancen gibt es?

Setzen Sie sich noch mal mit Ihrem neuen Produkt bzw. Ihrer neuen Dienstleistung auseinander. Bieten Sie etwas Neues in einem bereits bestehenden Markt an, treten Sie mit gleichartigen Produkten in einen bestehenden Markt ein oder schaffen Sie sich einen vollkommen neuen Markt?

In den ersten beiden Fällen sollten Sie herausfinden, welche Umsätze derzeit im bestehenden Markt von den bereits etablierten Branchen erzielt werden und wie die Ertragssituation bei den einzelnen Mitbewerbern aussieht.

Gerade aber bei neuen Produkten oder Dienstleistungen in bestehenden Märkten ist eine Marktanalyse hinsichtlich der bereits existierenden Produktpalette notwendig.

Vielleicht gibt es bereits gleichartige Angebote oder aber es besteht tatsächlich keine Nachfrage. Hier helfen Gespräche mit etablierten Unternehmen oder auch Fachverbänden.

Auch sollten Sie im Vorfeld klären, ob und welche besonderen Regeln Sie als neuer Anbieter beachten müssen. Gegebenfalls ist der Markt unter wenigen Firmen aufgeteilt und Ihnen wird der Markteintritt erschwert.

Wenn Sie durch Ihr Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung einen vollkommen neuen Markt eröffnen, sollten Sie in Ihrem Finanzplan eine Marktrecherche mit einzubeziehen, um herauszufinden, ob Bedarf besteht oder geweckt werden kann. Versuchen Sie trotzdem im Vorfeld so viel wie möglich über den Markt heraus zu finden.

Eine solche Analyse, sei es für einen bestehenden oder einen neuen Markt, erfordert sehr viel Zeit. Vertrauensvolle Gespräche, sorgfältige Literatur-, Statistik- oder Datenbankauswertung sind dabei sehr hilfreich.

### **2.3.2 Beschreibung der Konkurrenzsituation und der Wettbewerbsvorteile**

Im Rahmen Ihrer Marktuntersuchung werden Sie eine Menge über die Konkurrenz herausfinden:

- Wie hoch ist die Zahl der Wettbewerber?
- Wie der Wettbewerb strukturiert?
- Gibt es vor allen Dingen kleine Wettbewerber oder auch Großunternehmen?
- Gibt es Konkurrenz aus dem Ausland?
- Wie sehen bei der Konkurrenz die Zulieferketten/Vertriebswege aus?
- Wie haben sich die Preise im Laufe der Zeit entwickelt?
- Wie hat sich die Branche entwickelt?
- Wie hoch ist die Zahl der Konkurse in den letzten Jahren?

Am Wichtigsten ist jedoch darzustellen, was Ihre Vorteile gegenüber der aktuellen Konkurrenz ist. Beschreiben Sie, was Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung außergewöhnlich macht; besonders wenn es bereits identische Konkurrenzangebote gibt.

Argumentieren Sie dabei möglichst sachlich und zeigen Sie, warum gerade Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung besser ist als die der Konkurrenz und worin der höhere oder bessere Nutzen für den Kunden liegt.

### **2.3.3 Marketingstrategie**

Die zuvor herausgearbeiteten Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz sind der Grundstein der Marketingstrategie. Um den von Ihnen erhofften Geschäftserfolg



zu erzielen, müssen Sie versuchen, eine möglichst optimale Kombination von Entscheidungen bzgl. Preis-, Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik zu finden.

Dies spielt jedoch besonders nach der Gründung des Unternehmens eine entscheidende Rolle.

### **2.3.4 Zukunftschancen und Risiken**

Die Erstellung der Marketingstrategie erfordert eine sorgfältige Analyse der Zukunftschancen und Risiken Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung.

Hinterfragen Sie, wie hoch der Bedarf für Ihr Produkt in Zukunft sein wird und unterstützen Sie Ihre Recherche wenn möglich mit Trendanalysen oder Wachstumsprognosen.

Finden Sie heraus, wie sich die Konkurrenzsituation im Laufe der Jahre entwickelt hat und wie sich diese in der Zukunft wahrscheinlich entwickeln wird. Je nachdem, ob Sie sich mit Ihrem Produkt in einem neuen, wachsenden oder stagnierenden Markt befinden, ändern sich die Gegebenheiten für Ihre Zukunftsanalyse.

Zusätzlich zu den Recherchen rund um den Markt, sollten Sie wissen, ob Sie Ihr Angebot kontinuierlich verbessern können, ob Diversifikationen möglich sind und ob es Ihnen gelingen wird, Ihr Produkt dem technischen Wandel anzupassen.

Eine wichtige Rolle spielt letztendlich die Beschaffung der Komponenten für die Herstellung Ihrer Leistung. Wenn es sich um ein Produkt handelt, bei dem es nur begrenzte Ressourcen gibt, sollten Sie auf jeden Fall weitere Beschaffungsmöglichkeiten überdenken, um für die Zukunft die Herstellung gewährleisten zu können.

## **2.4 Standort**

Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist nicht nur das richtige Produkt und die richtige Marketingstrategie, sondern auch der Standort.

Als Erstes sollten Sie beschreiben, was Sie benötigen, um Ihr Produkt zu verkaufen und gegebenenfalls herzustellen. Dazu gehört die Größe der anzumietenden Räume, Lage und Größe des Geschäftslokals, jeweils unter Beifügung eines Lageplans.

Wichtig ist auch, ob Sie für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung einen Einzelhandelsstandort oder einfache Büroräume für den Vertrieb Ihrer Produkte benötigen.

Analysieren Sie dabei die benötigte Infrastruktur des Unternehmensstandorts und vergewissern Sie sich, ob Kunden Ihren Standort schnellstmöglichst erreichen können und ob eine problemlose Anlieferung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen gewährleistet ist.

Zusätzlich sollten Sie sich informieren, ob an dem vorgesehenen Standort ausreichen Parkplätze vorhanden sind oder ob es eine Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz gibt.

Wenn Sie einen Einzelhandelsstandort benötigen, sollten Sie herausfinden, ob und wie viele weitere Anbieter mit ähnlichen oder identischen Sortiment es in unmittelbarer Nähe gibt, wie hoch die Kundenfrequenz ist und wie die Lage beispielsweise vom örtlichen Einzelhandelsverband klassifiziert wird.

Bei Dienstleistungen hingegen überprüfen Sie, ob es schon identische Angebote in der Stadt oder in der Nähe gibt und ob ergänzende Dienstleistungen vorhanden sind, wie zum Beispiel eine Apotheke im Ärztehaus oder ein Kiosk in der Nähe von Schulen.

Je nachdem, was Sie vorhaben, müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein. Wenn Sie zum Beispiel ein Bekleidungsgeschäft eröffnen möchten, sind Sie ein konkurrenzsuchender Betrieb und sollten Ihren Standort möglichst in einer zentralen Einkaufslage mit einigen konkurrierenden Geschäften wählen.

Möchten Sie jedoch beispielsweise als Rechtsanwalt tätig werden, sollten Sie Ihren Standort dort festlegen, wo Angebotsdefizite vorhanden sind.

All diese Aspekte gehören in eine Beschreibung Ihres zukünftigen Unternehmenssitzes. Vor einer Standortentscheidung sollten Sie weiterhin folgende Faktoren untersuchen:

- Angemessenheit von Miet- oder Kaufpreis
  - Vergleichen Sie die Preise mit den ortsüblichen Miet- oder Kaufpreisen<sup>2</sup>
- Auflagen der Behörden
  - Klären Sie beim Bauordnungsamt ab, ob und unter welchen Auflagen das Gewerbe am vorgesehenen Standort realisierbar ist.<sup>3</sup>
  - Erkundigen Sie sich beim Planungsamt, ob die Kommune möglicherweise Planungsüberlegungen zu dem ausgewählten Standort anstellt, die die Durchführung des Gewerbes erheblich beeinträchtigen könnten.<sup>4</sup>

## 2.5 Geschäftspartner und Mitarbeiter

Bei der Erarbeitung Ihres Unternehmenskonzepts, sollten Sie sich die Frage stellen, ob Sie alleine oder mit einem Geschäftspartner arbeiten möchten.

Es kann sinnvoll sein, die Existenz mit einem Geschäftspartner zu gründen, besonders dann, wenn Sie sich in Ihren Stärken ergänzen. Für eine Bank ist es wichtig, dass möglichst viele Unternehmereigenschaften repräsentiert sind. Begründen Sie also Ihre Partnerschaft auch in Hinblick auf diese Kriterien.

Allerdings sollten Sie daran denken, dass der Gewinn vor Steuern entsprechend höher ausfallen muss.

Zudem sollten Sie Ihren möglichen Partner genauso kritisch überprüfen, wie sich selber (siehe Selbsttest), auch wenn es sich um einen guten Freund oder Bekannten handelt. Hier steht der Erfolg des Unternehmens im Vordergrund und danach sollte auch die Entscheidung getroffen werden.

---

<sup>2</sup> Stadtmarketing- und Wirtschaftsförderungs- GmbH Kehl, Herr Hodapp, 07851-88 1500

<sup>3</sup> Bauordnung / Bauservice Kehl, Fr. Rehsöft-Lehmann, 07851-88 4100

<sup>4</sup> Stadtplanung Kehl, Fr. Hermann, 07851- 88 4300

Nachdem Sie sich im Klaren sind, ob Sie alleine oder mit einem Partner eine Existenz als Unternehmer aufbauen möchten, sollten Sie sich die Frage stellen, ob und wenn ja, wie viele Mitarbeiter Sie am Anfang und in den kommenden drei Jahren benötigen.

Sollten Sie vorhaben ein Unternehmen zu gründen, für das Sie qualifizierte Arbeitnehmer benötigen, ist ein Blick auf den lokalen bzw. regionalen Arbeitsmarkt wichtig. Als zukünftiger High-Tech-Unternehmer zum Beispiel, ist die Ansiedlung in der Nähe von qualifizierten Einrichtungen wie Hochschulen oder FuE-Einrichtungen vorteilhaft.

Gehen Sie auf jeden Fall auf das Problem Arbeitskräfte ein, selbst wenn Sie zunächst alleine starten. Denn das zukünftige Unternehmen kann sich sehr schnell entwickeln und Ihre persönlichen Kapazitäten überfordern. Dabei kann ein Organigramm als Grundlage sehr hilfreich sein.

Bei der Suche sollten Sie aber darauf achten, dass Sie nur Mitarbeiter einstellen, von denen Sie fachlich wirklich überzeugt sind und niemanden nur rein aus Gefälligkeit bevorzugen.

Gute Möglichkeiten qualifizierte Mitarbeiter zu finden sind:

- eigene Stellenanzeigen
- Stellengesuche
- Universitäten und andere Fachhochschulen
- Internet
- Arbeitsagentur
- private Arbeitsvermittlungen
- Personalberater
- Zeitpersonalvermittlung

## **2.6 Lieferanten und bereits vorhandene Abnehmer**

Beschreiben Sie im Rahmen Ihres Konzeptes, von wem und zu welchen Konditionen Sie zukünftig Ware beziehen werden, die Sie zur Weiterverarbeitung Ihrer Produkte benötigen.

Beschreiben Sie weiterhin, mit wem Sie möglicherweise zusammen arbeiten möchten (Partnerschaften) und wer schon heute bereit ist, mit Ihnen zusammen zu arbeiten.

Jede gute Adresse kann für Sie Pluspunkte bei der Vorstellung des Unternehmenskonzeptes bei der Bank sein. Unbedingt zu erwähnen sind bereits im Vorfeld geknüpfte Kontakte zu zukünftigen Kunden. Wenn Sie schon Absichtserklärungen zur Abnahme Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung vorweisen können, wird Ihnen das einen erheblichen Vorteil bei der Suche von Finanzierungspartnern ergeben.

## **2.7 Finanzierung und Gewinnplanung**

Um Ihre Geschäftsidee durchzuführen, benötigen Sie vor allem am Anfang Startkapital. Besonders bei technologieorientierten Unternehmensgründungen

besteht ein hoher Kapitalbedarf, bei der am Anfang aufgrund von Forschung und Entwicklung bis zur Markteinführung keine Umsätze erzielt werden können.

Wichtig ist jedoch nicht nur den geeigneten Finanzierungspartner zu finden, sondern auch den Zeitplan zu beachten, der für die Finanzierung benötigt wird.

Von der ersten Kontaktaufnahme zu den Kapitalgebern bis zur entgeltigen Finanzierungsentscheidung können mindestens drei Monate, durchschnittlich sechs Monate und gegebenenfalls 18 Monate vergehen.

### **2.7.1 Kapitalbedarf**

Bei der Aufstellung des Kapitals sollten Sie den Bedarf bis zu dem Zeitpunkt errechnen, bis das Unternehmen fähig ist, sich selbst durch Gewinne zu tragen (Break-Even-Point). Wichtig ist dabei, dass Sie an eine Sicherheitsreserve denken und dass Sie vorsichtig mit zu optimistischen Umsatzplanungen sind.

Die Errechnung des Bedarfs setzt sich aus den Gründungs-, Investitions-, Personal- und laufenden Betriebsausgaben sowie gegebenenfalls aus spezifischen, technologieabhängigen Ausgaben zusammen. Hinzu kommen spätere Investitionen bei der Unternehmensentwicklung.

Die Gründungsausgaben bestehen aus:

- Kosten für Gründungsberater, Notar, ggf. Rechtsanwalt, Steuerberater und evt. technische Berater
- Kosten für die Anmeldung und Pflichtgemeinschaft bei der IHK und bei der Berufsgenossenschaft
- Kosten für Genehmigungen und Gebühren bei Behörden
- Kosten für die Marktrecherche und die Erstellung des Firmenlogos
- Kosten für evt. Weiterbildungsveranstaltungen
- Kosten für die Kapitalbeschaffung und von Bürgschaften

Die Kosten für gründungsnotwendige Investitionen beziehen sich auf Umbau- und Renovierungsmaßnahmen der Gewerberäume und für die Geschäftsausstattung. Das heißt Ausgaben für Computer, Telefon, Fax, Kopierer, Mobiliar usw.

Zu den laufenden Betriebsausgaben zählen vor allem die Kosten für das Personal und für die Miete, aber auch für Fremdleistungen, Büromaterial, Warenlager, Fahrzeuge, Leasing, Zinsen, Versicherungen etc.

Wie bereits erwähnt benötigen technologieorientierte Unternehmensgründungen einen hohen Kapitalbedarf. Aus diesem Grund ergeben sich weitere Kosten für spezifische Maschinen und Anlagen, aber auch Ausgaben für die Markteinführung und Material- und Personalkosten während der Forschungs- und Entwicklungsarbeiten. Gegebenenfalls müssen auch Patent- und Lizenzgebühren bei der Kapitalbedarfsrechnung miteinbezogen werden.

Bei der Errechnung des Kapitalbedarfs empfiehlt es sich Teilpläne aufzustellen, um nicht den Überblick zu verlieren. Hierbei werden die Kosten nach einzelnen

Verwendungszwecken, wie beispielsweise in die Bereiche Investitionen, laufende Betriebsausgaben, Forschungs- und Entwicklungskosten oder Marketingeinführungsmaßnahmen aufgesplittert und schließlich der jeweilige Bedarf analysiert.

Die Gliederung in Teilpläne ist dabei nicht nur bei der Planung von Vorteil, sondern eignet sich gut als Planungs- und Analyseinstrument für die zukünftige Unternehmensführung.

Schließlich gehört zu der Berechnung des Kapitalbedarfs ein Umsatzplan, der sich aus den Umsätzen von Produkten und Leistungen, sowie einem Liquiditätsplan zusammensetzt.

## 2.7.2 Umsatzerwartungen und Rentabilitätsvorschau

Für die Errechnung der Umsatzerwartungen sollten Sie als Erstes Ihre Betriebskosten, wie zum Beispiel Miete, Personal und Versicherung, sorgfältig recherchieren. Damit wissen Sie, welche Einnahmen Sie brauchen, um die laufenden Kosten zu decken und letztendlich auch den Betrieb aufrecht erhalten zu können.

Um Informationen über den Verkaufspreis Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung zu finden, ist es hilfreich, sich so viele Branchendaten wie möglich zu besorgen. Kammern, Berufsverbänden, Universitäten und gegebenenfalls Unternehmensberater bieten hier viele Quellen an.

Nachdem Sie alle benötigten Daten gesammelt haben, gibt es zwei Methoden der kostenorientierten Preisfindung: Die progressive Kalkulation, bei der Sie selbst vorher einen Gewinnzuschlag berechnen, und die retrograde Kalkulation, die sich nach bereits vorhandenen Preisen orientiert.

<b>Die progressive Kalkulation</b>	<b>Die retrograde Kalkulation</b>
variable Stückkosten	Preis
+ fixe Stückkosten	- variable Stückkosten
-----	-----
= Herstellungskosten / Stück	= Deckungsbeitrag
+ Zuschlag für Verwaltung u. Vertrieb	- fixe Kosten
-----	-----
= Selbstkosten / Stück	= Gewinn
+ Gewinnzuschlag	
-----	
= Nettoabgabepreis	
+ Mehrwertsteuer (19%)	
-----	
= Bruttopreis	

Bei der Entscheidung, welche Methode Sie letztendlich anwenden, sollten Sie beachten, dass Sie bei der progressiven Kalkulation den Gewinnzuschlag nicht zu optimistisch gestalten, da der Bruttopreis sonst utopisch werden kann.

Schließlich sollten Sie dabei den Standort und die besonderen Marktverhältnisse vor Ort berücksichtigen. Zwar planen Sie Ihren Umsatz, dies aber immer auf der Basis zuverlässiger Grunddaten.

Die gesammelten Informationen führen Sie in einer sogenannten Rentabilitätsvorschau zusammen. Am besten eignet sich für die Berechnung ein Zeitraum von drei Jahren.

Beispiel für eine Rentabilitätsvorschau (Ziffern in 1.000€ - Beträgen):

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
<b>Erwarteter Umsatz</b>	<b>230</b>	<b>255</b>	....
<b>./. Wareneinsatz</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	....
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	80	90	
- Fremdleistungen	20	20	
- Fertigwaren und Bezugskosten	20	20	
<b>= Gewinn I</b>	<b>110</b>	<b>125</b>	....
<b>./. Personalkosten</b>	<b>13,5</b>	<b>15</b>	....
- Löhne und Gehälter	12	13	
- Weihnachts- / Urlaubsgeld	1	1,5	
- VL - Leistungen	0,5	0,5	
<b>./. Sachkosten</b>	<b>53</b>	<b>48</b>	....
- Miete- und Nebenkosten	9	9	
- Versicherungen, Beiträge, Steuern	3	3	
- Gründungskosten	4	-	
- Zinsen	3	3	
- Bürobedarf u. Kommunikation	6	6	
- Fuhrpark	4	4	
- Werbung	3	4	
- Reisekosten und Repräsentation	3	2	
- Steuerberater, Buchführung, Rechtsanwalt	3	3	
- Vertrieb	2	2	
- Fremdleistungen	1	0,5	
- Reparatur und Instandhaltung	2	2	
- sonstige Kosten	3	2,5	
- Abschreibungen	7	7	
<b>= Gewinn vor Steuer</b>	<b>43,5</b>	<b>62</b>	...

### 2.7.3 Liquidität

Mit der Rentabilitätsvorschau dokumentieren Sie Ihre Finanzsituation zum Ende eines Planungszeitraumes, in der Regel also zum Ende eines Geschäftsjahres. Über Ihre Liquidität im Verlaufe dieses Zeitraumes wissen Sie allerdings noch nichts.

Um Ihren Verpflichtungen nachzukommen, benötigen Sie immer ausreichend Geld auf dem Konto. Verschaffen Sie sich einen Überblick, zu welchem Zeitraum Ihr Konto keine ausreichende Deckung aufweist und wann Sie dies mit einem entsprechenden Kreditrahmen vorbeugen können.

Sie sollten jedoch auch im Voraus abschätzen, wann reichlich Geld ungenutzt auf Ihrem Konto ist, das eventuell zinsgünstig angelegt werden könnte.

Mit der Aufstellung eines Liquiditätsplan erhalten Sie den notwendigen Überblick. Grundlage für einen solchen Plan sind die Zahlen der Kapitalbedarfsermittlung sowie die Rentabilitätsvorschau, aber auch Informationen über Zahlungsgewohnheiten von Geschäftspartnern und Kunden.

In dem unten aufgeführten Beispiel wurden steuerliche Aspekte wie Umsatz - oder Mehrwertsteuer aus Einfachheit vernachlässigt.

Beispiel für einen Liquiditätsplan (Ziffern in 1.000€ - Beträgen)

	1. Halbjahr	2. Halbjahr	3. Halbjahr
<b>geplanter Umsatz</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	....
erhaltenen Anzahlungen	-	-	....
sonstige Einnahmen	-	-	....
<b>Einnahmen insgesamt</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	....
Wareneinsatz	51	69	....
Gründungskosten	4	-	....
Erstausrüstung Material- und Warenlager	21	-	....
Personalkosten	6,5	7	....
Privatentnahmen	20	20	....
Sachkosten (ohne Abschreibung)	20	20	....
Zinsen auf Kredite	1,5	1,5	....
<b>Ausgaben insgesamt</b>	<b>124</b>	<b>117,5</b>	....
<b>Ergebnis Einnahmen ./. Ausgaben</b>	<b>./. 24</b>	<b>12,5</b>	....
Kreditaufnahmen	35	-	....
Investitionen	./. 35	-	....
Kredittilgung	./. 2,5	./. 2,5	....
Eigenkapital	25	-	....
Vortrag	-	./. 1,5	8,5
<b>kumulierter Fehlbetrag/Überschuss</b>	<b>./. 1,5</b>	<b>8,5</b>	.....

## 2.7.4 Ermittlung der privaten Ausgaben

Bei der Planung Ihres Finanzkonzeptes dürfen Sie nicht Ihre eigenen Lebensführungskosten vergessen. Seien Sie bei der Zusammenstellung nicht zu bescheiden. Ihr Ziel ist es schließlich, Ihr Leben genauso oder besser weiterzuführen, nur eben als selbstständiger Unternehmer.

Beispiel (Ziffern in 1000€ - Beträgen):

Private Miete und Nebenkosten (Heizung, Strom, Telefon etc.)	0,7
Altersvorsorge (Renten, Sparverträge etc.)	0,4
Krankenversicherung	0,4
Sonstige Versicherungen	0,25
Rückführung privater Verbindlichkeiten (Bafög, Ratenkredite etc.)	0,7

Einkommenssteuer	0,5
Lebensunterhalt (Ernährung, Kleidung, GEZ, Sportvereine, Abos etc.)	1,0
Urlaub und Sonstiges	0,25
<b>Summe</b>	<b>4,0</b>

### 2.7.5 Finanzierungsquellen

Bei der Bereitstellung von Finanzierungsmitteln gibt es viele verschiedene Möglichkeiten. Oftmals wird auch eine Kombination aus mehreren Finanzierungsquellen benötigt, besonders wenn es sich um sehr kostenintensive Unternehmensgründungen wie im technologischen Bereich handelt.

Informieren Sie sich im Vorfeld über alle vorhandenen Finanzierungsquellen, vergleichen Sie die Konditionen und wägen Sie Vor- und Nachteile ab.

Im technologieorientierten Bereich haben folgende Finanzierungsquellen eine besondere Bedeutung:

- Beteiligungskapital
- Förderungsprogramme
- GA<sup>5</sup>-Mittel
- öffentlich geförderte Darlehen
- Bankdarlehen
- Mezzanine-Produkte
- Eigenkapitalzuführung durch Eigenkapital

Weitere Quellen, sowie unterstützende Maßnahmen für Existenzgründungen jeglicher Art bieten:

- Gesellschaftsdarlehen
- stille Gesellschaften
- Leasing
- Investitionszulagen
- Kontokorrentkredit
- Bürgschaftsprogramme
- selbstschuldnerische Bürgschaft
- Ausfallbürgschaften
- Gründerwettbewerbe
- Gründungszuschuss

Ihre Hausbank, aber auch teilweise Wirtschaftsförderungseinrichtungen, können Ihnen bei der Auswahl, als auch bei Fragen, beraten und gegebenenfalls an Fachberater weiter vermitteln.

---

<sup>5</sup> GA steht für Gemeinschaftsaufgabe und gehört zu dem europäischen Strukturfonds EFRE (= Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung)



### 3. Öffentliche Fördermittel

Am Anfang dieses Leitfadens wurden öffentlich Fördermittel angesprochen, die Existenzgründungen teilweise unterstützen. Allerdings müssen sowohl bei der Auswahl, als auch bei der Beantragung verschiedene Richtlinien beachtet werden.

Existenzgründungen können durch das jeweilige Bundesland oder durch den Bund mit zinsverbilligten öffentlichen Krediten unterstützt und gefördert werden. Die Richtlinien sind dabei jedoch sehr hoch angesetzt und es empfiehlt sich, einen Fachberater hinzu zu ziehen.

Zudem werden öffentliche Kredite nur dann gewährt, wenn das Vorhaben durch andere Finanzierungsmittel auch ohne öffentliche Förderung finanziell abgesichert ist.

Kreditinstitute oder Fachberater können Ihnen in aller Regel die optimale Kombination aus Förderprogrammen und öffentlichen Krediten zusammen stellen. Zunächst empfiehlt sich ein Beratungsgespräch bei der eigenen Hausbank, wo Sie bereits als Kunde aufgeführt sind.

Wichtig zu beachten sind auch die Konditionen von öffentlichen Fördermitteln, die im Gegensatz zu den bankeigenen Krediten einheitlich geregelt sind.

Im Folgenden werden die Vergaberichtlinien der öffentlichen Fördermittel aufgelistet:

- die Anträge sind in der Regel über die Hausbank einzureichen (Bankverfahren)
- es gibt keinen Rechtsanspruch auf öffentliche Fördermittel
- Beginn des Vorhabens ist erst nach Antragseinreichung bei der Bank
- die Gesamtfinanzierung muss gesichert sein
- Nachfinanzierungen oder Umschuldungen werden nicht gefördert
- Zuschüsse müssen versteuert werden
- der Verwendungsnachweis muss nachgewiesen werden
- öffentliche Finanzierungsmittel müssen banküblich versichert werden

Auf der Homepage finden Sie eine Tabelle der derzeitigen Fördermittel für Baden-Württemberg<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> [https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Wirtschaftsstandort/ifex\\_Foerderprogramme.pdf](https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Wirtschaftsstandort/ifex_Foerderprogramme.pdf)

## **4. Rechtliche Bedingungen**

Nachdem Sie die Unternehmenskonzeption sowie den Finanzierungsplan abgeschlossen haben, müssen bei der Anmeldung eines Unternehmens verschiedene Dinge beachtet werden.

Als Erstes müssen bestimmte Behörden benachrichtigt werden. Die Eintragung in den Handelsregister muss beim Amtsgericht eingereicht und die Genehmigung des Gewerbe muss beim Gewerbeamt beantragt werden. Beachten Sie dabei, dass einige Gewerbebezüge eine Genehmigungspflicht benötigen. Auskunft darüber gibt es bei dem jeweiligen Gewerbeamt. Zudem gibt es teilweise für Ausländer ebenfalls spezifische Regelungen.

Die Mitteilung der Betriebsnummer und der Steuernummer müssen dem Arbeitsamt bzw. dem Finanzamt gemeldet werden.

Bei einem Einstieg in die Selbstständigkeit müssen Sie zusätzlich noch die Berufsgenossenschaft informieren.

Falls Sie Mitarbeiter beschäftigen, müssen diese bei der Krankenkasse und bei der zuständigen Berufskammer angemeldet werden.

### **4.1 Arbeits- und Handelsrecht**

Die Gründung eines Unternehmens erfordert auch Kenntnisse über das Arbeits- und Handelsrecht.

Informieren Sie sich über besondere Rechten und Pflichten sowie über die arbeits-, betriebsverfassungs- und tarifrechtlichen Vorschriften als Arbeitsgeber. Besonders bei Begründungen, Durchführungen und bei Beendigungen eines Arbeitsverhältnis müssen besondere Rechte berücksichtigt werden.

Besondere Rechtsverhältnisse bestehen bei Kaufleuten. Diese werden dazu verpflichtet, eine ordnungsgemäße Buchhaltung zu führen und bestimmte Vorschriften über Rechtsbeziehungen des Kaufmanns zu Geschäftspartnern und zu anderen wettbewerbs- bzw. gesellschaftsrechtlichen Beziehungen zu anderen Unternehmen zu beachten.

Nach den Bestimmungen im Handelsgesetzbuch (§1, HGB) können Sie sich vergewissern, ob Sie zu dem Berufsfeld Kaufmann gehören.

Natürlich gibt es noch viele weitere Vorschriften und Gesetze, die Sie bei der Durchführung der Existenzgründung beachten müssen. Diese sind jedoch individuell an ihr zukünftiges Unternehmen anzupassen. Informieren sich im Vorfeld über diese rechtlichen Bestimmungen oder lassen Sie sich von einem Rechtsanwalt beraten.

## 5. Bei erfolgreicher Genehmigung

Nachdem Sie alle Hürden im Vorfeld zur Gründung Ihres Unternehmens erfolgreich bewältigt haben und die Finanzierungsmittel gesichert sind, sollen Sie nicht vergessen folgende Einrichtungen zu informieren:

- Bank für die Eröffnung des Geschäftskontos
- Post für ein Postfach und einer Postvollmacht
- Fernmeldeunternehmen für Telefon-, Fax- und Internetzugang
- Risikovorsorge des Unternehmens bei der Versicherung
- Stadtwerke für Abwasser- und Müllentsorgung
- Geschäftspartner und Kunden

## 6. Franchisekonzept als Unternehmensgründung

Unternehmensgründungen müssen sich nicht immer auf ein eigenes Konzept beziehen. Eine weitere Möglichkeit sich selbstständig zu machen sind unter anderem Franchisemodelle.

Hier erwerben Sie ein komplettes Unternehmenskonzept mit in der Regel eingeführten Produkten oder Dienstleistungen und einer ausgezeichneten Unterstützung in vielen Bereichen der Unternehmenssteuerung, wie zum Beispiel bei Logistik oder Werbung. Zudem erhalten Sie normalerweise von dem Franchisegeber die komplette Unternehmenskonzeption, die nur noch auf Ihren zukünftigen Standort abgeändert werden muss.

Die Banken können sich bei der Kreditentscheidung auf die Erfahrungen anderer Franchisenehmer desselben Konzeptes stützen. Oft unterstützt der Franchisegeber Sie auch bei den Kreditgesprächen.

Sollten Sie sich für Franchisekonzepte interessieren, dann nehmen Sie zum Deutschen Franchise-Verband e.V. in München Kontakt auf. (Telefonnummer 089-535027)

## 7. Sonstiges

### 7.1 Erfolgsfaktoren

Für den Erfolg Ihres Unternehmens spielen kontrollierbare und nicht-kontrollierbare Erfolgsfaktoren eine wichtige Rolle.

kontrollierbare Erfolgsfaktoren	nicht-kontrollierbare Erfolgsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"><li>- Management, Strategie &amp; Organisation</li><li>- Produktüberlegenheit aus Kundensicht</li><li>- Projektmanagement</li><li>- Marketing und Schnittstelle zu Forschung- und</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Marktgröße</li><li>- Marktwachstum</li><li>- Zahl der Wettbewerber</li></ul>

Entwicklungseinrichtungen - Startzeitpunkt	
---	--

## 7.2 Gründe für Misserfolg

- fehlerhafte Marktanalyse
- technische Produktmängel
- mangelnde Marketingunterstützung
- Unterschätzung der Mitbewerber
- Fehler in der Zeitplanung

## 8. Hinweise für eine Gewerbeanmeldung in Kehl

Wie auch in anderen Städten besteht in Kehl eine Meldepflicht für Ihr neu gegründetes Unternehmen.

Hierbei ist zwischen anzeige- und erlaubnispflichtigen Gewerbe zu unterscheiden. Generell sind ca. 80% der Gewerbe nur anzeigepflichtig und die Anmeldung ist in wenigen Schritten durchgeführt.

Ob es sich bei Ihrem Unternehmen jedoch um ein erlaubnispflichtiges Gewerbe handelt, lässt sich durch ein schnelles Telefonat oder Email herausfinden. In Kehl stehen Ihnen die Ansprechpartnerin des Gewerbeamts Frau Winkler (Tel.: 07851/88 3401, Email: J.Winkler@Stadt-Kehl.de) gerne zur Verfügung und helfen Ihnen weiter. Sollte es sich schließlich um ein erlaubnispflichtiges Gewerbe handeln, empfiehlt sich ein weiteres persönliches Gespräch bzw. ein Termin vor Ort.

Für die Anmeldung des Unternehmens steht auf der Homepage der Stadt Kehl ein Formular<sup>7</sup> zur Verfügung, das Sie sich ausdrucken und direkt an die Stadt senden können, unabhängig davon, ob es sich um ein anzeige- oder erlaubnispflichtigen Gewerbe handelt.

Während für die Bearbeitung der Anmeldung von anzeigepflichtigen Gewerbe einmalig 15 € berechnet wird, gibt es bei erlaubnispflichtigem Gewerbe individuelle Pauschalen, die sich nach Art und Umfang des neuen Gewerbes richten.

Zudem sollten Sie beachten, dass ein neu gegründetes Unternehmen eine Steuernummer und gegebenenfalls auch eine Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer benötigt.

Diese erhalten Sie beim Finanzamt Offenburg.

Finanzamt Offenburg: Zeller Straße 1-5  
77654 Offenburg  
Tel.: 0781-9330

<sup>7</sup> <https://www.kehl.de/stadt/stadtverwaltung/dienstleistungen/gewerbeanmeldung.php>

## **9. Unterstützung der Kehl Marketing**

Aller Anfang ist schwer und es ist nicht immer einfach gleich die richtigen Ansprechpartner zu finden.

Gerne besprechen wir mit Ihnen Ihre Geschäftsidee, versuchen den einen oder anderen Ratschlag zu geben und vermitteln Sie gegebenenfalls an kompetente Partner bei Kreditinstituten vor Ort oder an sonstige Fachberater.

Zudem informieren wir Sie über den Standort Kehl und zeigen Ihnen geeignete Standorte für Ihr zukünftiges Unternehmen.

Gerne machen wir mit Ihnen einen Termin aus:

**Stadtmarketing- und Wirtschaftsförderungs- GmbH Kehl  
Rheinstraße 77  
77694 Kehl**

**07851 88-1500**

**E-mail: [c.hodapp@marketing.kehl.de](mailto:c.hodapp@marketing.kehl.de)**

## **10. Auflistung Internetadressen**

<http://www.statistik-bw.de>

<http://www.destatis.de>

<http://www-genesis.destatis.de/genesis/online/logon>

<https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m->

[wm/intern/Publikationen/Wirtschaftsstandort/ifex\\_Foerderprogramme.pdf](https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Wirtschaftsstandort/ifex_Foerderprogramme.pdf)

<http://www.marketing.kehl.de>

<https://www.hwk-stuttgart.de/artikel/starter-center-so-gelingt-der-sprung-in-die-selbststaendigkeit-67,76,617.html>