

## **Geschäftsführer Technik Produktion**

# Inhalt

## **1 Vertrags-Grundlagen**

Stellenbeschreibung

Verankerung in Anstellungsvertrag und Geschäftsordnung

Der richtige Umgang mit der nicht zu delegierenden Verantwortung

Aufbauorganisation

Spezielle Risiken, vertragliche und organisatorische Absicherungen,  
Versicherungen

## **2 Operative Verantwortung, Instrumente + Fachwissen**

Versicherungen

Fördermittel für innovative Produkte

Zusammenarbeit mit dem Subventionsberater

## 1 Vertragsgrundlagen

### 1.1 Stellenbeschreibung

In großen Unternehmen ist Arbeitsteilung und Spezialisierung auf der Ebene der Geschäftsführung üblich. In kleineren Unternehmen, in denen die Geschäftsführer zugleich auch Eigentümer / Gesellschafter des Unternehmens sind, ist Arbeitsteilung zwar verbreitet. Oft aber vertraglich nur unzureichend verankert.

Folge: Kommt es zu Meinungsverschiedenheiten um die Geschäftspolitik zwischen den Gesellschafter-Geschäftsführern kann alleine schon aufgrund der vertraglich nicht geklärten Arbeitsteilung gegenseitig Pflichtverletzungen vorgeworfen und eventuell sogar gerichtlich begründet werden. Aber auch um sicherzustellen, dass alle Aufgabenbereiche der Geschäftsführung ausgefüllt sind und diese nicht den Präferenzen der Person des Geschäftsführers überlassen bleiben, empfiehlt es sich, mit Aufnahme der Geschäftsführungs-Tätigkeit eine umfassende Beschreibung aller Tätigkeiten des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs vorzunehmen.

#### Stellenbeschreibung für den Geschäftsführer Produktion / Technik

Einordnung der Stelle	Geschäftsführung
Stellenbezeichnung:	Alleingeschäftsführer Produktion/Technik
Stelleninhaber/in:	Name
Direkt unterstellte Stellen:	
Stelleninhaber/in/innen:	Stellenbezeichnung:
Frau/Herr ...	Abteilungsleiter Produktion Abteilungsleiter Konstruktion/Planung Abteilungsleiter Produktion/Montage Abteilungsleiter Inbetriebnahme und QS Gruppenleiter/in Zentrale Dienste Abteilungsleiter Planung und Betrieb Sekretärin

Orientieren Sie sich bei der Beschreibung der Aufgaben des Geschäftsführers Technik / Produktion für Ihr Unternehmen an den oben genannten Punkten, aber auch an den branchenspezifischen Aufgabenstellungen und den im Unternehmen vereinbarten Absprachen gemäß Stärken / Schwächen-Profil.

#### Regelung der Stellvertretung:

Der/die Stelleninhaber/in vertritt:	
Stellenbezeichnung:	Stelleninhaber/in/innen:
Abteilungsleiter Planung und Betrieb	Frau/Herrn ...
Der/die Stelleninhaber/in wird vertreten von:	

Stellenbezeichnung:	Stelleninhaber/in/innen:
Abteilungsleiter	Frau/Herrn ...
Planung und Betrieb	

#### **Unterschriftsbefugnis für externen Schriftverkehr:**

- |                      |  |
|----------------------|--|
| • unterzeichnet mit: | • ohne Zusatz                                  |
| • Befugnisse         | jeweils im Rahmen der Geschäftsordnung         |
|                      | • Geschäftsabschlüsse                          |
|                      | • Investitionen                                |
|                      | • Fremdleistungen                              |
|                      | • Kreditaufnahme und Kreditvergabe             |
|                      | • Einstellungen und Entlassungen               |
|                      | • Veräußerung und Belastung von Firmeneigentum |
|                      | • Leasingverträge                              |

#### **Ziel der Stelle ist . . .**

. . . die Unternehmensziele, die Unternehmens- und Personalpolitik, die Aufbau- und Ablauforganisation zu definieren und diese durch permanente Überprüfung der Marktbedingungen, der technischen Veränderungen unter Berücksichtigung der Gesellschaftervorgaben entsprechend anzupassen. Außerdem ist es Ziel, die Mitarbeiter ziel- und leistungsorientiert unter Anwendung eines kooperativen und fairen Führungsstils so zu führen, dass die Zielerreichung sichergestellt ist.

#### **Hauptaufgaben, die der/die Stelleninhaber/in wahrzunehmen hat:**

- Ich finde, beschreibe und pflege die lang-, mittel- und kurzfristigen Unternehmensziele (alternativ: Ich finde in Abstimmung mit dem Beirat und/oder dem/den Gesellschafter/n die lang-, mittel- etc).
- Durch methodisches, kreatives Planen führe ich das Unternehmen so, dass die Ziele mit dem geringst möglichen materiellen Aufwand erreicht werden (Zukunftsaspekt).
- Ich prüfe, ob und wie das gesetzte Unternehmensziel sowie die einzelnen Maßnahmen, die sich aus Pkt. 2 ableiten, erreicht wurden.
- Ich entscheide nach Abstimmung mit den zuständigen Abteilungsleitern über die Personalplanung.
- Ich führe, motiviere und fördere die Mitarbeiter des Betriebes, wirke mit bei der Auswahl von Mitarbeitern und entscheide nach entsprechender Beratung durch die zuständigen Vorgesetzten über ggf. erforderliche Entlassungen.
- Ich entscheide nach entsprechender Beratung durch die zuständigen Vorgesetzten über die Eingruppierung bzw. Umgruppierung von Mitarbeitern und die Vergabe von Leistungs- oder sonstigen Zulagen sowie über die Versetzungen, soweit es um die Besetzung von Leitungsstellen geht.
- Ich bin als Unternehmer bei wichtigen Geschäften präsent, insbesondere im Vorfeld bei der Anbahnung solcher Geschäfte und später bei den Abschlussverhandlungen.

- Ich bin präsent bei gerichtlichen und außergerichtlichen Verhandlungen/Vergleichs-Verhandlungen sowie bei Reklamationsfällen von größerer Tragweite.
- Ich bin präsent in Fällen, die der Gesetzgeber einem GmbH-Geschäftsführer vorschreibt.
- Ich überprüfe ständig, ob und ggf. mit wem Kooperationen, Beteiligungen und/oder sonstige Verbindungen eingegangen werden sollen, pflege und überwache bestehende Verbindungen.
- Ich unterstütze den Vertrieb, durch Kunden erhaltene Innovationsanstöße im Bereich Konstruktion/Planung in die Tat umzusetzen.
- Ich repräsentiere das Unternehmen im Rahmen von imagebildenden Veranstaltungen und wirke diesbezüglich in wichtigen Verbänden mit.
- Ich wähle externe Berater/Experten aus und setze diese ein, wenn deren speziellen Fachkenntnisse zur Unternehmensführung und -sicherung notwendig sind.
- Ich entscheide über Investitionsvorhaben nach Absprache mit meinen Mitarbeitern entsprechend den betrieblichen Erfordernissen.
- Ich fördere die Maßnahmen hinsichtlich der Weiterentwicklung/Verbesserungen unserer Anlagen und unterstütze die Maßnahmen der Qualitätssicherung.
- Ich überwache übergeordnet die Abwicklung von Projekten (Aufträgen) und greife bei negativen Abweichungen korrigierend ein.
- Ich überwache übergeordnet ständig den Mittelfluss, die Liquidität und die Kostenentwicklung des Betriebes und greife bei negativen Abweichungen korrigierend ein.
- Ich entscheide über die Erfordernis von Kreditaufnahmen und unterstütze bei den Bankgesprächen den kaufmännischen Leiter.
- Ich überwache übergeordnet die Erstellung der Bilanz und der G & V, stimme mich dies bezüglich mit dem Steuerberater und dem Abteilungsleiter kfm. Angelegenheiten ab und wirke mit bei der Formulierung des Geschäftsberichtes.
- Ich entscheide nach Anhörung und in Abstimmung mit den zuständigen Mitarbeitern über die Veränderung der Aufbau- und/oder Ablauforganisation, überwache die ordnungsgemäße Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen und greife bei negativen Abweichungen korrigierend ein.
- Ich berichte regelmäßig u. in besonderen Fällen dem Beirat (dem/den Gesellschafter/n).

Orientieren Sie sich bei der Beschreibung der Aufgaben des Geschäftsführers Produktion / Technik für Ihr Unternehmen an den oben genannten Punkten, aber auch an den branchenspezifischen Aufgabenstellungen und den im Unternehmen vereinbarten Absprachen gemäß Stärken / Schwächen-Profil.

## **1.2 Verankerung in Anstellungsvertrag und Geschäftsordnung**

Grundsätzlich sollten drei Gesichtspunkte in der Zusammenarbeit des Geschäftsführer-Gremiums berücksichtigt werden:

- Unbedingte Voraussetzung ist, dass die Aufgabenverteilung zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführern einerseits und den Geschäftsführern untereinander andererseits vertraglich klar geregelt ist. Dazu gehört: Auflistung eines Kataloges zustimmungs-

bedürftiger Geschäfte im Gesellschaftsvertrag, Definition der Ressorts im Anstellungsvertrag der Geschäftsführer. Dies ist Aufgabe der Gesellschafter. Fremd-Geschäftsführer, die hier Mängel sehen, sind gut beraten, die Gesellschafter auf vertragliche Missstände hinzuweisen und diese in Zusammenarbeit mit externen Beratern zu beheben.

- Außerdem ist festzulegen, wie sich die Geschäftsführer untereinander informieren bzw. abstimmen müssen. Die genauen Modalitäten sind im Rahmen einer Geschäftsordnung zu vereinbaren (Sitzungsleitung, Abstimmungsmodalitäten, Protokoll usw.).
- Die Geschäftsführer bilden innerhalb der Organisation GmbH ein Team: Das Führungsteam. Das bedeutet: Zu einer effektiven Zusammenarbeit kommt es, wenn die Grundsätze für Teamarbeit konsequent angewandt werden (vgl. dazu Block 2, Nr. 2.1.2, Seite 9 ff.).

### **Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte**

Grundsätzlich sind Geschäftsführer in der Ausübung Ihrer Tätigkeit „frei“, d. h. es steht ihnen frei zu entscheiden, wie die operativen Geschäfte geführt werden, solange der Zweck des Unternehmens sichergestellt ist (kaufmännische Sorgfaltspflicht). Grenzen bestehen:

- Im Gesellschaftsvertrag des Unternehmens und
- in direkten Weisungen der Gesellschafter auf der Grundlage einer ordnungsgemäßen Beschlussfassung der Organe.

Wichtig: Mit Amtsantritt muss sich der Geschäftsführer darüber informieren, ob es im Unternehmen einen sog. Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte gibt. Solche Geschäfte und alle Geschäfte, die außerhalb des Gegenstandes des Unternehmens liegen, darf er nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Gesellschafter (Beschluss) vornehmen. In der Praxis ist das vertraglich im Gesellschaftsvertrag / Satzung geregelt und kann z. B. so formuliert sein:

### **Zustimmungspflichtige Geschäfte**

Zu allen Geschäften, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, muss die vorherige Zustimmung der Gesellschafterversammlung eingeholt werden. Dazu gehören insbesondere:

- die Veräußerung von Teilen des Unternehmens,
- die Errichtung oder Aufgabe von Zweigniederlassungen, die Gründung, der Erwerb oder die Veräußerung anderer Gesellschaften sowie Beteiligungen an solchen; die Aufnahme oder Aufgabe eines Geschäftszweiges und die Aufnahme bzw. Aufgabe vorhandener Tätigkeitsgebiete, die Verlegung des Verwaltungssitzes.
- Der Erwerb, die Veräußerung oder Belastung von Grundstücken oder grundstücksgleichen Rechten.
- Der Abschluss, die Beendigung oder Änderung von Unternehmensverträgen, der Abschluss, die Beendigung oder Änderung von Verträgen über Erwerb oder Veräußerung von Urheberrechten, gewerblichen Schutzrechten, Lizenzen, Know-how oder verwandten Rechten.
- Investitionen, soweit sie im Einzelfall € 100.000,-- bzw. zusammengerechnet im Jahr mehr als € 500.000,-- übersteigen oder außerhalb der Jahresplanung liegen.

- Dauerschuldverhältnisse, die zu einer monatlichen Belastung von mehr als € 50.000,-- oder zu einer Jahresbelastung von mehr als € 100.000,-- führen.
- Der Abschluss, die Änderung oder die Beendigung von Miet-, Pacht- oder Leasing-Verträgen mit einer Laufzeit von mehr als zwei Jahren oder einer Kündigungsfrist von mehr als sechs Monaten oder einer jährlichen Verpflichtung von mehr als € 50.000,--.
- Der Abschluss, die Beendigung oder Änderung von Dienstverträgen mit Mitarbeitern (seien es Angestellte oder freie Mitarbeiter), denen eine monatliche Vergütung von mehr als € 5.000,-- und eine jährliche Vergütung von mehr als € 75.000,-- brutto zusteht, denen eine längere Kündigungsfrist als die gesetzliche eingeräumt worden ist, die am Gewinn oder Umsatz des Unternehmens beteiligt sind;
- Die Anstellung des Ehegatten oder solcher Personen, mit denen der Geschäftsführer verwandt oder verschwägert ist;
- Die Vereinbarung einer betrieblichen Altersversorgung, die Zusage von Altersruhegeldern.
- Die Erteilung von Prokuren und Generalvollmachten bzw. deren Entzug.
- Das Eingehen von Wechselverbindlichkeiten, die Übernahme von Bürgschaftsverpflichtungen sowie die Abgabe von Garantieerklärungen soweit letztere nicht für einen bestimmten geschäftlichen Vorgang im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes erforderlich sind.
- Die Inanspruchnahme oder Gewährung von Darlehen, wenn diese nicht im Finanzplan vorgesehen sind oder im Einzelfall den Betrag von € 50.000,-- übersteigen.
- Die Einleitung gerichtlicher oder schiedsgerichtlicher Verfahren sowie deren Beendigung durch Rücknahme oder Vergleich sowie die Aufnahme eines Rechtsstreites gegen die Gesellschaft, deren Streitwert mehr als € 50.000,-- beträgt.

### **Vereinbarung im Anstellungsvertrag**

Damit die Rechte und Pflichten des kaufmännischen Geschäftsführers vollständig und eindeutig zugewiesen sind, muss auf die Stellenbeschreibung im Anstellungsvertrag des Geschäftsführers verwiesen werden. Damit ist klar, welche Aufgabenerfüllung der Arbeitgeber des Geschäftsführers erwartet, aber auch, welche Gestaltungsraum der Geschäftsführer zur Erledigung der operativen Geschäfte hat.

#### **Formulierung:**

##### § .... Aufgaben des Geschäftsführers Marketing / Vertrieb

Der Geschäftsführer leitet das Ressort Marketing / Vertrieb. Dabei übernimmt er alle Tätigkeiten, die ihm in seiner Gesamtverantwortung für die Geschäfte des Arbeitgebers übertragen sind, alle Tätigkeiten die ihm aufgrund der Stellenbeschreibung zugewiesen sind und darüber hinaus alle Tätigkeiten, die sich zusätzlich aus seiner Verantwortung für alle kaufmännischen Belange des Arbeitgebers ergeben, die nicht ausdrücklich Bestandteil der Stellenbeschreibung sind. Die Stellenbeschreibung ist dem Geschäftsführer bekannt, ausgehändigt und ist Bestandteil dieses Anstellungsvertrages.

### **Verankerung in der Geschäftsordnung**

In einem Unternehmen mit mehreren Geschäftsführern muss sichergestellt sein, dass alle Mitglieder Ihren Job „professionell“ erledigen. Eine Methode dazu ist das Arbeiten mit Zielvereinbarungen. Aber nur, wenn diese Arbeitsmethode in einer Geschäftsordnung verankert ist, ist sichergestellt, dass Schlechtleistungen vermieden werden. Ohne eine solche Vereinbarung kommt es oft zum Stillstand und viel Energie wird in innerbetriebliche Prozesse gesteckt. Lesen Sie, wie eine „leistungssteigernde“ Geschäftsordnung aussieht und wie Sie diese in Ihrer GmbH beschließen.

	<b>Regelungsinhalt</b>
<b>Aufgaben der Geschäftsführer</b>	Die Aufgaben der Geschäftsführer der <Firma> GmbH ergeben sich aus den nach dem GmbH-Gesetz und dem Gesellschaftsvertrag zugewiesenen Rechten und Pflichten. Die Geschäftsführer verpflichten sich, über die vom Gesetz vorgesehene Treuepflicht zur höchsten Loyalität zur Gesellschaft, gegenüber Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden.
<b>Einberufung der Geschäftsführer</b>	Die Geschäftsführer sind einzuberufen, <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bei Vorliegen eines nach dem GmbH-Gesetz erforderlichen Grundes</li> <li>▪ bei Vorliegen eines nach dem Gesellschaftsvertrag erforderlichen Grundes</li> <li>▪ soweit dies für die Belange der Gesellschaft erforderlich ist</li> <li>▪ zur periodischen Abstimmung (wöchentlich, monatlich) der Projekte, für die gemeinsame Zielvereinbarungen bestehen.</li> </ul>
<b>Sitzungsleitung</b>	Die Sitzungsleitung übernehmen die Geschäftsführer abwechselnd jeweils für ein Geschäftsjahr, wobei das Geschäftsjahr mit der Beschlussfassung zum Jahresabschluss endet. Dazu ist die vom Gesetzgeber vorgegebene Frist laut § 243 Abs. 3 HGB maßgebend. Die Sitzungsleitung ergibt sich in alphabetischer Reihenfolge. Die Sitzungsleistung kann aus wichtigem Grund abgelehnt werden.
<b>Aufgaben der Sitzungsleitung</b>	Der Sitzungsleitung obliegen insbesondere folgende Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ordnungsgemäße Einberufung der Geschäftsführer-Sitzungen</li> <li>▪ Bestimmung des Protokolls</li> <li>▪ Feststellung der Anwesenheit</li> <li>▪ Feststellen der Beschlussfassung</li> <li>▪ Durchführung des ordnungsgemäßen Ablaufes der Geschäftsführer-Sitzungen</li> <li>▪ Nachbereitung der Geschäftsführer-Sitzungen</li> <li>▪ organisatorische Vorbereitung und Durchführung der Geschäftsführer-Sitzungen.</li> </ul> <p>Neben den hier aufgeführten Aufgaben können die Geschäftsführer der Sitzungsleitung mit einfacher Mehrheit Aufgaben übertragen, die im Zusammenhang mit der Geschäftsführer-Sitzung stehen.</p>
<b>Beschlussfassung</b>	Die Beschlussfassung erfolgt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• grundsätzlich einstimmig</li> <li>• (mit einfacher Mehrheit)</li> </ul> <p>der Stimmen.</p> <p>Beschlüsse im Umlaufverfahren: Beschlüsse der Geschäftsführung kön-</p>



	<p>nen auch im schriftlichen Umlaufverfahren oder per E-Mail erfolgen, soweit diese einstimmig Zustandekommen. E-Mail Zustimmungen sind auszudrucken und versehen mit Datum und Absender aufzubewahren.</p>
<b>Rechte der Sitzungsleitung</b>	<p>Die Sitzungsleiter hat dafür zu sorgen, dass alle Beschlüsse sachlich, zeitlich und in der Reihenfolge nummeriert in einem Protokollbuch erfasst werden. Das Protokollbuch ist jedem Geschäftsführer jederzeit frei zugänglich und vertraulich in den Räumen des jeweiligen Sitzungsleiters aufzubewahren.</p> <p>Jeder Geschäftsführer hat in der Geschäftsführer-Sitzung das Recht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu jeder Frage das Wort zu ergreifen</li> <li>• Fragen zu stellen</li> <li>• Anträge zu stellen und</li> <li>• insbesondere Antrag auf Beschlussfassung zu stellen</li> </ul>
<b>Mitgliedsrechte</b>	<p>Der Sitzungsleiter hat das Recht, die Redezeiten zu begrenzen. Dabei ist der Gleichbehandlungsgrundsatz zu berücksichtigen, soweit der ordnungsgemäße Ablauf der Geschäftsführer-Sitzung dadurch nicht gefährdet ist.</p> <p>Der Sitzungsleiter hat das Recht, Anträge auf Beschlussfassung zu sammeln und darüber getrennt abstimmen zu lassen. Über Beschlüsse, die den weitestgehenden Beschlussinhalt aufweisen, ist zuerst zu beschließen.</p>
<b>Tagesordnung</b>	<p>Mit der Beschlussfassung ist der betreffende Gegenstand der Tagesordnung beendet, er kann nur lediglich auf erneuten Beschlussantrag hin wieder eröffnet werden. Gegenstände der Geschäftsführer-Sitzungen, zu denen eine Beschlussfassung erforderlich ist, sind in der Einladung zur Geschäftsführer-Sitzung rechtzeitig bekanntzumachen. Sind alle Geschäftsführer mit der Beschlussfassung einverstanden, ist dies auch ohne Ankündigung möglich.</p> <p>Die Reihenfolge der in der Einladung zur Geschäftsführer-Sitzung vorgesehenen Beschlussfassung sollte eingehalten werden, kann aber auf Antrag eines Geschäftsführers abgeändert werden.</p>
<b>Arbeiten mit Zielvereinbarungen</b>	<p>Alle Maßnahmen und Projekte der Geschäftsführung werden als Zielvereinbarungen protokolliert.</p> <p>Dazu werden <b>Ziele, Maßnahmen, Projektverantwortlichkeit und Termin</b> im Protokoll festgehalten.</p> <p>Kann eine Zielvereinbarung nicht eingehalten werden, ist der Projektverantwortliche verpflichtet, unmittelbar nach Kenntnis der Unmöglichkeit den übrigen Geschäftsführern zum Status des Projektes zu berichten.</p>
<b>Kosten</b>	<p>Die Kosten für die Durchführung der Geschäftsführer-Sitzung entstehenden, angemessenen Kosten übernimmt die Gesellschaft.</p>
<b>Verschwiegenheitspflicht</b>	<p>Über alle Angelegenheiten, von denen die Mitglieder der Geschäftsführung in ihrer Eigenschaft als Mitglied des Geschäftsführungsgremiums Kenntnis erlangen, sind diese zu strengster Verschwiegenheit verpflichtet.</p>

### **1.3 Der richtige Umgang mit der nicht zu delegierenden Verantwortung**

#### **1.3.1 Ressortübergreifende Verantwortung jedes einzelnen Geschäftsführers**

Machen sich die Geschäftsführer gegenüber dem Unternehmen schadensersatzpflichtig, haften diese als Gesamtschuldner (z. B. § 43 Abs. 2 GmbHG, §§ 421 ff. BGB). Danach kann eine GmbH nach Ihrer Wahl von jedem Geschäftsführer – insgesamt jedoch nur einmal – Ausgleich des Schadens verlangen kann. Wird ein Geschäftsführer für den vollen Schaden in Anspruch genommen, so kann dieser die übrigen dafür zum Ausgleich in Anspruch nehmen (§ 426 Abs. 2 BGB).

#### **1.3.2 Pflicht zur Erhaltung des Stammkapitals**

Als Geschäftsführer sind Sie verantwortlich dafür, dass das Vermögen, das zur Erhaltung des Stammkapitals erforderlich ist, nicht an die Gesellschafter ausgezahlt wird (z. B. § 43 Abs. 3 GmbHG, § 30 GmbHG). Auszahlungen sind danach nur zulässig, solange das Reinvermögen der GmbH (= Summe der Aktiva – Fremdkapital + Rückstellungen) größer ist als die ausgewiesene Stammkapitalziffer. Bei Verstoß entsteht eine Rückzahlungsverpflichtung des Gesellschafters (§ 31 GmbHG). Damit haftet der Gesellschafter-Geschäftsführer persönlich – er muss die ausgezahlten Beträge an die GmbH aus seinem Privatvermögen zurückerstatten.

Hat der GmbH-Gesellschafter eine Auszahlung gutgläubig erhalten, so muss er nur den zur Befriedigung der Gläubiger notwendigen Teil zurückzahlen. Kann ein Gesellschafter nicht zahlen, dann haften die übrigen Gesellschafter im Verhältnis ihrer Geschäftsanteile. Bei Verschulden wegen fehlerhafter Auszahlung des Geschäftsführers kann der so beanspruchte Gesellschafter den Geschäftsführer in die Haftung nehmen.

#### **1.3.3 Haftung beim Erwerb eigener Anteile**

Als Geschäftsführer sind Sie verantwortlich dafür, dass eine GmbH keine eigenen Geschäftsanteile erwirbt, auf die die Einlagen nicht vollständig eingezahlt sind (z. B. § 43 Abs. 3 GmbHG, § 33 GmbHG). Außerdem müssen Sie beachten, dass der erworbene Anteil nicht aus Mitteln der GmbH gezahlt wird, die zur Erhaltung des Stammkapitals notwendig sind (offene Rücklagen).

Verstoßen Sie als Geschäftsführer gegen diese Vorschrift, haften Sie mit Ihrem privaten Vermögen, soweit der Gesellschaft dadurch ein Schaden entsteht bzw. ungerechtfertigt Vermögen entzogen wird. Erteilen die Gesellschafter Weisungen entsprechend zu handeln, darf er diese Weisung nicht ausführen, ohne das er rechtliche Nachteile befürchten muss. Bei entsprechender Weisung, weigern Sie sich diese auszuführen, weisen auf die Rechtslage hin und drohen u. U. mit der Niederlegung des Amtes. Führen die Gesellschafter ihre Anweisung eigenhändig durch, sollten Sie sofort Ihr Amt niederlegen.

#### **1.3.4 Haftung des Geschäftsführers für Zahlungen nach Vorliegen eines Insolvenzgrundes**

Als Geschäftsführer haften Sie für Zahlungen, die nach Vorliegen eines Insolvenzgrundes (Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung) geleistet werden. Diese Ersatzpflicht entsteht unabhängig davon, ob ein konkreter Schaden entsteht. Ausnahme: Sie können darlegen, dass die Zahlung nicht zu einer Masseschmälerung geführt hat.

Beispiele für nicht masseschmälernde Zahlungen:

- Zahlungen an bevorrechtigte Gläubiger
- Zahlungen, die Verträge erfüllen, die wirtschaftlich für die GmbH von Vorteil sind
- laufende Lohn-, Pacht- oder Leasingzahlungen, mit denen unmittelbarer, größerer Schaden von der GmbH abgewendet werden kann

### 1.3.5 Haftung bei Insolvenzverschleppung

Als Geschäftsführer sind Sie verpflichtet, bei Vorliegen eines Insolvenzgrundes (Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung) Insolvenzantrag zu stellen (Insolvenzantragspflicht gemäß § 64 Abs. 1 GmbHG). Laut § 64 GmbH-Gesetz sind Sie als Geschäftsführer verantwortlich dafür, rechtzeitig Insolvenzantrag zu stellen (sog. Insolvenzantragspflicht). Danach sind Sie verpflichtet zu handeln, wenn **Überschuldung** bzw. **Zahlungsunfähigkeit** vorliegt oder droht.

**Überschuldung** liegt vor, wenn das Vermögen die Schulden nicht mehr deckt. Eine positive Fortbestehensprognose führt dazu, dass im Überschuldungsstatus Fortführungswerte angesetzt werden dürfen. Diese liegen regelmäßig über den Buchwerten, so dass bereits damit die Überschuldung beseitigt werden kann.

Ein Unternehmen ist **zahlungsunfähig** (§ 17 InsO), wenn es fällige Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen kann, also praktisch ihre Zahlungen eingestellt hat. In der Rechtspraxis wurde das an folgenden Kriterien festgemacht: Die Zahlungsunfähigkeit bestand auf Dauer, betrifft den wesentlichen Teil der Verbindlichkeiten und diese wurden von den Gläubigern ernstlich (Mahnbescheid, vollstreckbarer Titel) eingefordert.

Insolvenzantrag müssen Sie auch bei **drohender Zahlungsunfähigkeit** (§ 18 InsO) stellen. Wenn Ihre Firma voraussichtlich nicht in der Lage ist, Zahlungsverpflichtungen mit ihrer Fälligkeit zu erfüllen, besteht die Möglichkeit, Vollstreckungen vorzubeugen, indem frühzeitig Insolvenzantrag gestellt wird. Das sollte jedoch unbedingt unter anwaltlicher Beratung erfolgen, da das Gericht hier besondere Nachweise in Form von Finanz- und Liquiditätsplänen einfordern kann. Die Ernsthaftigkeit einer entsprechenden Fortsetzungsprognose müssen Sie belegen.

Beachten Sie unbedingt die gesetzliche Frist: In diesen Fällen müssen Sie als Geschäftsführer ohne schuldhaftes Verzögern **spätestens drei Wochen nach Vorliegen des Insolvenzgrundes Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens** stellen. Versäumnisse führen z. B. zur persönlichen Haftung des Geschäftsführers gegenüber Gläubigern und der GmbH.

### 1.3.6 Geschäfte im eigenen Vorteil

Daneben haftet der Geschäftsführer für Geschäfte, die er im wirtschaftlichen Eigeninteresse abschließt, etwa weil er sich persönlich davon einen Vorteil verspricht, wenn dieses Geschäft zustande kommt. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn Schmiergelder an den Geschäftsführer gezahlt werden oder ein anderer persönlicher Vorteil (Protektion) für die Person des Geschäftsführers mit einem Geschäftsabschluss verbunden ist.

Eine persönliche Haftung des Geschäftsführers entsteht auch im Zusammenhang z. B. mit der Gründung bzw. Eintragung der GmbH. Macht der Geschäftsführer hierzu **falsche Angaben**, kann er mit seinem privaten Vermögen zur Haftung herangezogen werden (§ 9a GmbHG). Häufigster Fall in der Praxis: Fehlerhaften Angaben zu den eingezahlten Einlagen. Sind diese nicht in der angegebenen Höhe eingezahlt oder werden diese in engem zeitlichen Zusammenhang (sechs Monate) an die Gesellschafter zurückgezahlt, dann haftet der Geschäftsführer aus fehlerhaften Angaben.

### 1.3.7 Haftung für Steuern und Abgaben

Der Geschäftsführung ist verantwortlich für die Erfüllung der steuerlichen Pflichten des Unternehmens (z. B. § 43 GmbHG, § 69 AO). Das betrifft die Abgabe der Steuererklärungen und die Bezahlung der Steuern.

Als Geschäftsführer haften Sie persönlich bei vorsätzlichen oder fahrlässigen Verstößen gegen diese steuerlichen Verpflichtungen, wenn dadurch Steuern nicht rechtzeitig festgesetzt oder

entrichtet werden und dadurch Steuerausfälle verursacht werden. Werden die Steuern erstattet oder erlischt die Steuerschuld (etwa durch FG-Urteil) erlischt Ihre Haftungsschuld.

In diesen Fällen können Sie persönlich in die Haftung genommen werden:

- Nichtabgabe von Steuererklärungen
- Nichtabgabe von Umsatzsteuer- und Lohnsteuer-Voranmeldungen
- falsche oder unvollständige Angaben zu Steuererklärungen
- Nicht-Zahlung oder verspätete Zahlung von Steuern
- die Verletzung von Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten

Als Geschäftsführer haften Sie auch bei **Steuerhinterziehung**, also vorsätzlicher Nicht-Erfüllung steuerlicher Pflichten (§ 71 AO), insbesondere bei Zahlungsunfähigkeit der GmbH. In der Praxis delegiert der Geschäftsführer diese Aufgaben an die Fachabteilung bzw. an den Steuerberater, so dass Sie Ihre Überwachungs- und Kontrollpflichten erfüllen müssen.

### 1.3.8 Buchführung und Jahresabschluss

Als Geschäftsführer sind Sie dazu verpflichtet, für die ordnungsgemäße Buchführung des Unternehmens zu sorgen. Sie haben den Jahresabschluss und den Lagebericht der Gesellschaft unverzüglich nach Aufstellung den Gesellschaftern zum Zwecke der Feststellung vorzulegen (z. B. § 41, 42a GmbHG). Ist der Jahresabschluss durch einen Abschlussprüfer zu prüfen, haben die Geschäftsführer den geprüften Jahresabschluss zusammen mit dem Lagebericht und dem Prüfungsbericht unverzüglich vorzulegen. Hat die Firma einen Aufsichts-/Beirat, dann sind diese auch diesem Gremium vorzulegen.

Hat ein Abschlussprüfer des Jahresabschluss geprüft, so hat dieser auf Verlangen der Gesellschafter an den Verhandlungen über die Feststellung des Jahresabschlusses teilzunehmen. Ist die Gesellschaft zur Aufstellung eines Jahresabschlusses und eines Konzernlageberichtes verpflichtet, so ist dieser entsprechend vorzulegen.

Die GmbH ist zur doppelten Buchführung verpflichtet. Dies ergibt sich aus der Pflicht zur Aufstellung eines Jahresabschlusses. Die Verantwortlichkeit für die Erfüllung dieser Pflichten obliegt allen Geschäftsführern, sie können nicht durch Gesellschaftsvertrag, Ressortverteilung oder Geschäftsordnung an einen Geschäftsführer delegiert werden.

Häufig wird diese Aufgabe einem Geschäftsführer zur Erledigung übertragen werden. Dann hat der ressortfremde Geschäftsführer sich darüber zu vergewissern und regelmäßig Kontrollen vorzunehmen, ob der damit beauftragte Geschäftsführer dieser Verpflichtung nachkommt – ausführlich dazu unten.

Bei Zweifeln an der ordnungsgemäßen Buchführung muss sich jeder Geschäftsführer selbst um die ordnungsgemäße Erfüllung der Buchführungspflicht zu kümmern und ggf. sachverständige Dritte einzuschalten. Pflichtverletzungen können Schadensersatzansprüche auslösen und Grund zur Abberufung aus wichtigem Grund sein.

Die Geschäftsführer müssen die Bücher nicht selbst führen, sie haben lediglich für die ordnungsgemäße Erledigung zu sorgen. Es genügt, durch den zuständigen Geschäftsführer eine Buchhaltung einzurichten und personell zu besetzen. Die Mitarbeiter sind anzuleiten und zu überwachen. Als Geschäftsführer müssen Sie jederzeit in der Lage sein, in die Buchführung einzugreifen und Mängel abzustellen. Diese Grundsätze gelten auch, wenn die Buchführung außerhalb - etwa durch einen Steuerberater - erledigt wird. Dieser hat regelmäßig zu berichten und auf Probleme bei der Erledigung dieser Aufgaben hinzuweisen. Handelsbücher, Inventare,

Eröffnungsbilanzen, sowie Jahresabschlüsse und Lageberichte sind zehn Jahre geordnet aufzubewahren, Buchungsbelege sechs Jahre.

Wie für die Buchführungspflicht sind die Geschäftsführer insgesamt für die Erstellung, Prüfung und Vorlage des Jahresabschlusses verantwortlich. Bei ihnen liegt die Entscheidung darüber, welcher Vorschlag zum Jahresabschluss den Gesellschaftern vorgelegt wird und wie Bilanzierungswahlrechte ausgeübt werden.

Alle Geschäftsführer müssen den erweiterten Jahresabschluss (JA, GuV, Lagebericht) unterzeichnen. Sind Sie als Geschäftsführer nicht von der ordnungsgemäßen Vorlage überzeugt, müssen Sie sich weigern, den Jahresabschluss zu unterzeichnen.

### **1.3.9 Verantwortung des Ressort-Geschäftsführers bei Delegation der administrativen Geschäfte auf den kaufmännischen Geschäftsführer**

In der Praxis können Buchführung, Rechnungswesen, Steuerabwicklung und Bilanzerstellung **einem Geschäftsführer zur Erledigung übertragen werden** (in der Regel: der kaufmännische Geschäftsführer). Dann hat der ressortfremde Geschäftsführer sich von der ordnungsgemäßen Erledigung zu überzeugen und regelmäßige Kontrollen vorzunehmen, ob der damit beauftragte Geschäftsführer dieser Verpflichtung nachkommt (Steuerberatervertrag, regelmäßige Berichtspflicht des kaufmännischen Geschäftsführers – mindestens einmal jährlich im Zusammenhang mit der Erstellung des Jahresabschlusses, vgl. dazu unter 2.2.4).

Als Geschäftsführer müssen Sie den Jahresabschluss nicht selbst erstellen, Sie haben lediglich für die ordnungsgemäße Erledigung zu sorgen. Dazu genügt es, wenn der zuständige Geschäftsführer (in der Regel: der kaufmännische Geschäftsführer) eine Bilanzbuchhaltung einrichtet und personell besetzt, diese anleitet und überwacht. Der dafür verantwortliche Geschäftsführer muss jederzeit in der Lage sein, in die Bilanzierung einzugreifen und Mängel abzustellen. Diese Grundsätze gelten auch, wenn die - was in der Praxis üblich ist - Bilanzierung, Vorbereitung und Erstellung des Jahresabschlusses außerhalb - etwa durch einen Steuerberater - erledigt wird. Dieser hat regelmäßig zu berichten und auf Probleme hinzuweisen, die bei der Erledigung dieser Aufgaben entstehen.

Weisen Sie Mitarbeiter, die mit dem Steuerberater zu tun haben, an, alle Vorgänge mit sachlichem Inhalt (Kontierungsfragen, Bilanzierungsfragen, Steuerfragen) schriftlich zu dokumentieren. Der Steuerberater haftet für Fehlauskünfte und daraus entstehende Zusatzkosten bzw. Schäden.

Die Geschäftsführer tragen insgesamt die Verantwortung für die Erstellung, Prüfung und Vorlage des Jahresabschlusses. Bei ihnen liegt die Entscheidung darüber,

- welcher Vorschlag zum Jahresabschluss den Gesellschaftern vorgelegt wird und
- wie Bilanzierungswahlrechte ausgeübt werden.

Alle Geschäftsführer müssen den Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Lagebericht) unterzeichnen. Ist der Geschäftsführer nicht von der ordnungsgemäßen Vorlage überzeugt, muss er sich weigern, den Jahresabschluss zu unterzeichnen. Die Verantwortlichkeit für die Erfüllung dieser Pflichten obliegen allen Geschäftsführern, diese kann nicht durch Gesellschaftsvertrag, Ressortverteilung oder Geschäftsordnung auf einen Geschäftsführer übertragen werden.

Bei Zweifeln an der ordnungsgemäßen Erstellung des Jahresabschlusses hat sich jeder Geschäftsführer selbst um die ordnungsgemäße Erfüllung dieser Pflichten zu kümmern und gegebenenfalls sachverständige Dritte einzuschalten. Pflichtverletzungen können Schadensersatzansprüche auslösen und Grund zur Abberufung aus wichtigem Grund sein.

**Checkliste: So erfüllen Sie Ihre Gesamtverantwortung für die Buchführung und Bilanzierung der GmbH**

Vorgang	Prüfen
Ressortaufteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist die Verantwortlichkeit aus §§ 41, 42a GmbHG dem kaufmännisch verantwortlichen Geschäftsführer eindeutig zugewiesen? – wenn <b>Nein</b>: Es liegt keine echte Ressortdelegation vor, Sie sollten sich selbst um die Erledigung dieser Aufgaben kümmern (Gespräch mit dem Steuerberater, Bericht durch den Abteilungsleiter Rechnungswesen usw.)</li> </ul>
Es besteht echte Ressortdelegation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßige Berichterstattung über das Rechnungswesen durch den kaufmännisch verantwortlichen Geschäftsführer an die anderen Geschäftsführer (Buchführung, Bilanzierung, Steuerangelegenheiten)</li> <li>▪ Auch wenn keine berichtenswerten Besonderheiten vorliegen, lassen Sie dies regelmäßig im Geschäftsführungsprotokoll vermerken („TOP ReWe“: Keine besonderen Sachverhalte und Vorkommnisse)</li> <li>▪ Offene TOPs dazu systematisch ansprechen und – bei Nicht-Erledigung – terminieren und vortragen</li> <li>▪ Haben Sie den Eindruck, dass die Aufgabe nicht ordnungsgemäß erledigt wird, sollten Sie – nach Rücksprache mit den anderen Kollegen und Vortrag in der GF-Sitzung – das Gespräch mit dem Abteilungsleiter, Steuerberater suchen</li> <li>▪ Informieren Sie die Gesellschafter, dass Sie Anzeichen für eine nicht-ordnungsgemäße Erledigung der Verpflichtungen aus §§ 41, 42a GmbHG haben</li> <li>▪ Werden Ihre Bedenken nicht ausgeräumt, schalten Sie – nach Rücksprache mit ihren GF-Kollegen – einen externen Sachverständigen ein und beauftragen Sie diesen mit der Prüfung der offenen Sachverhalte</li> </ul>
Erstellung und Vorlage des Jahresabschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lassen Sie sich vom kaufmännisch verantwortlichen Geschäftsführer/Abteilungsleiter den gesamten JA ausführlich erörtern</li> <li>▪ Bei Prüfungspflicht: Warum wird welcher Prüfer vorgeschlagen</li> <li>▪ Lassen Sie sich zusätzlich den Jahresabschluss von Ihrem Steuerberater (Prüfer) erörtern</li> <li>▪ Vergleichen Sie das Zahlenwerk unmittelbar mit den Vorjahres- und Planzahlen und lassen sich Abweichungen und ungeplante Veränderungen erläutern – positive wie negative</li> <li>▪ Gleichen Sie den Vorschlag über die Gewinnverwendung mit Ihren Ressortplänen ab</li> </ul>

### 1.3.10 Allgemeine kaufmännische Pflichten

Das Wissen und Beherrschen der Abläufe um Handelsgeschäfte und die damit verbundenen Rechte und Pflichten sind Handwerkszeug jedes GmbH-Geschäftsführers. In der Praxis sieht das jedoch häufig anders aus: Branchen- und Fachkenntnisse stehen zunächst einmal im Vordergrund des Geschäftsführer-Know-hows.

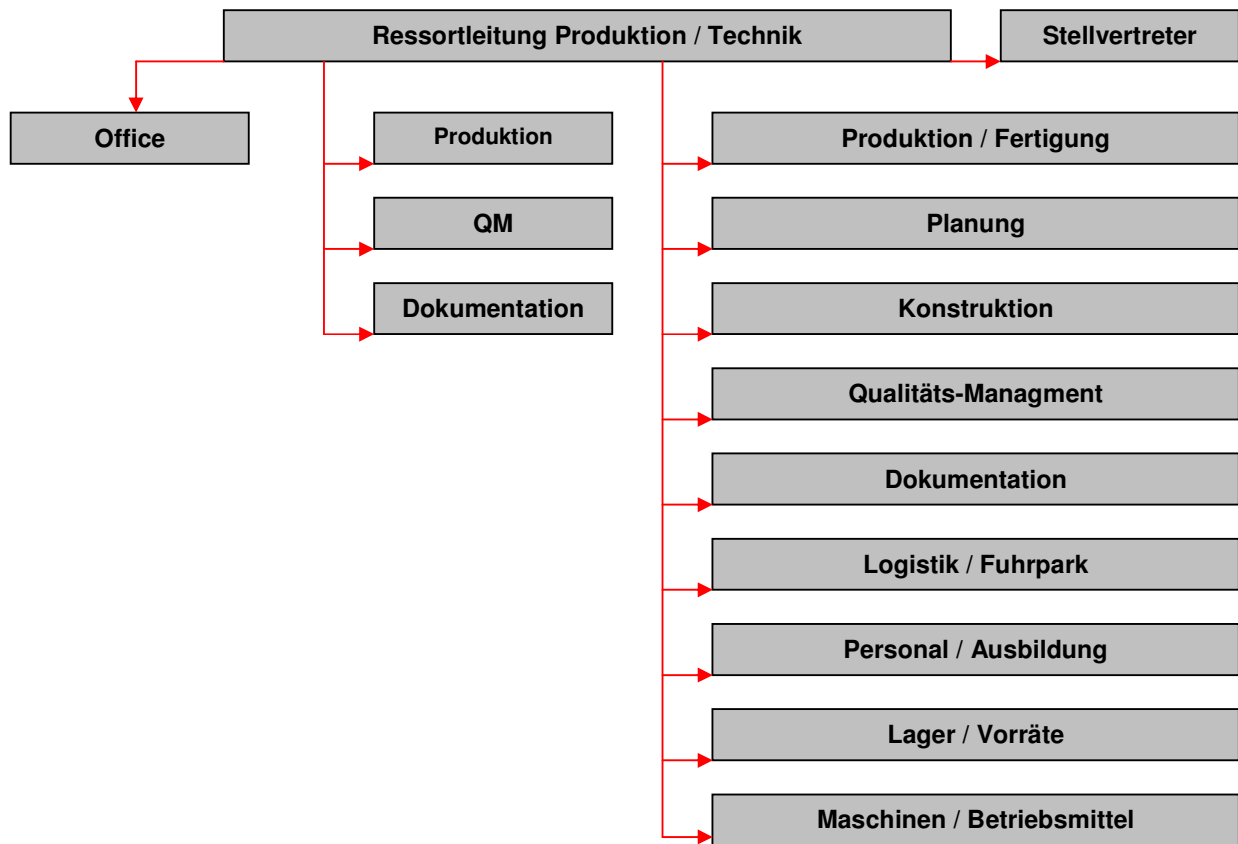
Erst an zweiter Stelle steht das typische kaufmännische Wissen, das sich auf das betriebliche Rechnungswesen, Controlling- und Steuerkenntnisse bezieht. Erst an dritter Stelle stehen Kenntnisse über die Rechte und Pflichten des Kaufmannes, über Besonderheiten bestimmter Handelsgeschäfte oder haftungsrechtliche Aspekte im Geschäftsverkehr - etwa bei typischen Bankgeschäften wie Abtretungen, Bürgschaftsübernahmen und Hingabe von Sicherheiten.

#### Typische Fehlerquellen:

- Wird durch das rechtswirksame Handeln eines Geschäftsführers, Prokuristen oder Handlungsgehilfen ein Rechtsgeschäft einer GmbH zugerechnet, gilt es im **Zweifel** als zum Betrieb des Handelsgewerbes der GmbH gehörend. Beispiel: Sie verkaufen Ihren Privat-Pkw auf dem Firmengelände. Dann müssen Sie den Käufer ausdrücklich auf dieses Privatgeschäft hinweisen. Sonst kann der Käufer sich im Zweifel darauf berufen, dass die GmbH für Mängel haftet.
- Unter Kaufleuten sind die **Handelsbräuche** zu beachten. Das sind die tatsächlich im Handelsverkehr geltenden und ausgeübten Gewohnheiten und Gebräuche. Sie gelten auch dann, wenn die Beteiligten des Rechtsgeschäfts sie nicht kennen. Über die in bestimmten Ländern bestehenden Handelsbräuche sind von der Internationalen Handelskammer sog. Trade-Terms veröffentlicht.
- **Schweigen** im Rechtsverkehr kann aufgrund Handelsbrauch Rechtswirkungen entfalten. So hat Schweigen auf ein kaufmännisches Bestätigungsschreiben zur Folge, dass der Empfänger des Bestätigungsschreibens dessen Inhalt gegen sich gelten lassen muss. Nach Handelsbrauch ist der Empfänger nämlich verpflichtet, unverzüglich zu widersprechen, wenn er vermeiden will, dass ein Rechtsgeschäft mit dem Inhalt des Bestätigungsschreibens als abgeschlossen gilt. Seien Sie also immer hellwach, wenn Sie ein Bestätigungsschreiben erhalten, und beantworten Sie es unverzüglich (spätestens innerhalb von drei Tagen), wenn Sie mit seinem Inhalt nicht zustimmen.

Immer dann, wenn **neue Geschäftsbeziehungen** eingegangen werden, sollten die juristischen Spielregeln von Handelsgeschäften besonders genau genommen und selbst auch so eingehalten werden, alleine schon zur Risikominimierung. Bei neuen Geschäfts- und Vertragstypen sollten Sie sich nicht davor scheuen, rechtliche Beratung einzuholen, anstatt sich auf Allgemeine Geschäftsbedingungen zu berufen oder einfach auf Vordrucke und Musterverträge zu vertrauen.

## 1.4 Aufbau-Organisation



## 1.5 Vertragliche und organisatorische Absicherungen, Versicherungen

Nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) werden Sie als Geschäftsführer dazu verpflichtet, für Ihr Unternehmen ein Risiko-Management-System einzuführen.

Nach dem durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) eingeführten § 91 Abs. 2 AktG muss der Vorstand einer Aktiengesellschaft geeignete Maßnahmen ergreifen, insbesondere ein **Überwachungssystem** einrichten, **das den Fortbestand der Gesellschaft sichert und gefährdende Entwicklungen für das Unternehmen frühzeitig erkennt**. Das gilt analog auch für Sie als Geschäftsführer einer großen GmbH und mit Einschränkungen sogar auch für die mittelgroße GmbH.

Versäumen Sie es, übliche, fortbestandssichernde Controllingssysteme und Prognose-Instrumente zu entwickeln und einzusetzen, handeln Sie zumindest fahrlässig, u. U. sogar grob fahrlässig. Damit können Sie von den Gläubigern und den Gesellschaftern der GmbH persönlich in die Haftung genommen werden und zu **Schadensersatzansprüchen** herangezogen werden.

Die Daten und Kenngrößen, die Ihnen das Rechnungswesen zur Verfügung stellt, stellen in erster Linie auf den Wertschöpfungsprozess Ihres Unternehmens ab.

Neben diesen gegenwarts- und zukunftsbezogenen produktions- und umsatzbezogenen Unternehmensdaten gibt es eine ganze Reihe anderer Faktoren, die das zukünftige Risiko Ihres Unternehmens bestimmen. Beispiele:



- eine Standortverlegung,
- Zukauf eines Unternehmens,
- Anschaffung einer neuen Produktionsanlage.
- fehlerhaftes Qualitätsmanagement,
- Innovationsschwächen,
- Stellung im Wettbewerb,
- Qualität des Managements,
- Zugang zum Kapitalmarkt usw.

Dabei handelt es sich um Faktoren, die nicht mit dem Rechnungswesen erfasst werden können. Auch das Instrumentarium des Controlling greift hier nicht. Vielmehr handelt es sich um Vorgänge, die mit Know-how und Erfahrungswissen gesteuert werden müssen, um nachteilige Folgen abzuwehren. Lesen Sie im folgenden, wie Sie ein wirksames Risiko-Management in Ihrem Unternehmen einrichten.

Ein wirksames Risiko-Management beinhaltet 3 Stufen:

- das Erkennen von Risiken,
- das Beobachten als Risiko erkannter Gefahren und
- und die Aufstellung und Fortschreibung eines Maßnahmenkataloges gegen drohende Gefahren.

### 1. Schritt: So erkennen Sie unternehmerische Risiken

Zunächst müssen Sie sich einen systematischen Überblick über alle das Unternehmen betreffende Fehlerquellen verschaffen. Dazu ist es notwendig, alle Mitarbeiter für eventuelle Risiken zu sensibilisieren und diese systematisch in die Risikoanalyse einzubeziehen. Rechnungswesen und Controlling alleine können Ihnen nicht die dazu notwendigen Informationen liefern.

**Beispiel:** Die Muster- Software GmbH verwendet in ihrem Vermögensverwaltungsprogramm ein Modul, das nur von einem einzigen Hersteller bezogen werden kann. Das weiß aber nur der Software-Entwickler. Hier ist es Aufgabe der Geschäftsführung, dieses Wissen zu „aktivieren“, einen zweiten Anbieter vorrätig zu halten oder einen Notfallplan für eine Eigenentwicklung auszuarbeiten.

Um Risikofaktoren im Unternehmen systematisch aufzudecken, sollten Sie in Ihrer Firma auf allen Ebenen ansetzen:

Wer ist zuständig	Ziel	GF-Aktivität
Geschäftsführer	Erkenntnisse, die nicht aus dem eigenen Unternehmen abgeleitet werden können	Beobachtung von Wettbewerbern Analyse von Wirtschaftsnachrichten Verbandsinformationen Weiterbildungsmaßnahmen
Geschäftsführungsgremium	regelmäßige Analyse eigener Erfahrungen systematische Suche	Regelmäßige GF-Runden TOP: Risikofaktoren – offene Diskussion

	nach Abweichungen	Fortschreibung der Risikofaktoren im Protokoll
Projektgruppe Abteilungsleiter	Regelmäßiger Austausch von Erfahrungen offene Diskussion über anstehende Aufgaben und damit verbundene Problemstellungen	persönliche Anwesenheit aktive z. K. der Protokolle - ggf. durch GF-Assistenz
Projektgruppe Risiken	unternehmens-interne Recherchen externe Recherchen Kooperation mit Beratern Kooperation mit Forschungseinrichtungen	Einrichten der Projektgruppen Gelegentliche Anwesenheit in den Projektgruppen Auswertung und Analyse der Protokolle – ggf. durch die GF-Assistenz

### Stufe 2: Beobachten Sie Ihre Risikofaktoren

Haben Sie eine Schwachstelle in Ihrer Firma erkannt, müssen Sie diese und deren Veränderung im Zeitablauf beobachten und jederzeit bewerten können.

**Beispiel:** Die Muster-Software GmbH verwendet in ihrem Vermögensverwaltungsprogramm ein Modul, das nur von einem einzigen Hersteller bezogen werden kann. Es gibt Anzeichen dafür, dass dieser Hersteller von einem Konkurrenten aufgekauft werden könnte. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Problemen mit dem Hersteller des Moduls kommen wird.

### Maßnahmen: Systematisches Beobachten von Risiken

Wer ist zuständig	Ziel	GF-Aktivität
Geschäftsführung Abteilungsleitung Presse/ Öffentlichkeitsarbeit Alle Mitarbeiter	Beobachten von Risiken	Auswertung interner und externer Daten und Informationen Arbeitskreise zur Situationsbesprechung Mitarbeit in externen Gruppen und Gremien
Geschäftsführung	Systematische Erfassung aller Erkenntnisse	Regelmäßige Benachrichtigung der Führungskräfte Zur Verfügung stellen aller zur Entscheidung notwendigen Informationen

### Stufe 3: Führung und Fortschreibung eines

Als Geschäftsführer sollten Sie festlegen, dass alle betrieblichen Risiken in einem systematischen Maßnahmenkatalog erfasst und fortgeschrieben werden.

**Muster: Katalog betrieblicher Risiken**

Bereich	Risiko	Maßnahme	zuständig
Planung	Bebauungsplan für die neu geplante Gewerbe-Immobilie	Parallele Suche nach Alternativ-Lösungen in Umland-gemeinden	Geschäftsführung
Produktion/ Entwicklung	Abhängigkeit von einem Zulieferer (Modul AT)	Eigenentwicklung	Abteilungsleitung Software-Entwicklung

Sie als Geschäftsführer sind dafür zuständig, dass die risikobehafteten Bereiche handlungsfähig sind. Konkret: Sie geben den betroffenen Abteilungsleitungen konkrete Handlungsanweisungen und statten diese mit den dazu notwendigen Kompetenzen aus.

Im Einzelfall bedeutet das:

- Sie passen die internen Vorgaben der Abteilung den notwendigen Maßnahmen zur Risikominimierung an (Beispiel: Die Abteilungsleitung wird bevollmächtigt mit neuen Lieferanten in Kontakt zu treten).
- Sie veranlassen, dass externe Berater in die Fachabteilung eingreifen können (Beispiel: Beauftragung eines Unternehmensberaters zur Erstellung einer Risikoanalyse innerhalb der Fachabteilung)
- Sie stellen den Abteilungsleitern den Sofort-Maßnahmenkatalog für ihren jeweiligen Fachbereich zur Verfügung und statten diesen mit den zur sofortigen Umsetzung notwendigen Kompetenzen aus.

Das Risiko-Managementsystem umfasst alle betrieblichen Bereiche, von denen ein Risiko für den Ablauf oder Fortbestand des Unternehmens ausgeht. Mit erfasst werden auch die Bereiche, deren Risiko bereits über Versicherungen abgedeckt ist (Diebstahl und dessen Folgen, Produktionsausfall, Krankheit/Schwangerschaft usw.). Als Unternehmensleiter haben Sie die Verantwortung dafür, dass der **Versicherungsumfang angemessen** ist und den Bestand und Fortgang des Unternehmens sichert.

Typische betriebliche Risiken sind:

- Abhängigkeiten
- Marktrisiken
- Produktrisiken
- Sonstige Risiken.

Die Abhängigkeit von wenigen Groß-**Kunden** wird von den meisten Geschäftsführern zwar wahrgenommen, in der Praxis aber oft unterschätzt. Dabei verhalten sich Ihre Kunden natürlich wirtschaftlich rational. Sobald ein Konkurrent ein vergleichbares Produkt zu einem niedrigeren Preis anbietet, ist es eine Frage der Zeit, wann Sie durch einen Konkurrenten abgelöst werden.

Dazu kommt das Risiko eines Forderungsausfalls. So kann bereits der Ausfall nur eines Kunden dazu führen, dass Sie in kürzester Zeit überschuldet sind und Insolvenz anmelden müssen.

- Erschließung neuer Kunden
- Erweiterung der Produktpalette durch neue eigene Produkte
- Erweiterung der Produktpalette durch zusätzliche fremde Produkte
- Auslastung der Kapazitäten durch Aufträge von Unternehmen, die ähnliche Produkte entwickeln oder vertreiben
- Senkung des betrieblichen Risikos durch den mittel- und langfristigen Abschluss von Kooperationsvereinbarungen
- Senkung des betrieblichen Risikos durch Eingliederung in einen Unternehmensverbund

Die Abhängigkeit von wenigen **Lieferanten** kann dazu führen, dass Ihnen die Preise diktiert werden, dass Lieferprobleme zu Produktionsausfällen und eigenen Lieferproblemen werden und dass Sie in der Entwicklung Ihrer Produkte auf Standard, Qualität und Norm des Zulieferers angewiesen sind.

Zur Erfassung des Lieferanten-Risikos erstellen Sie eine nach Wichtigkeiten und Mengen gestaffelte Liste der Zulieferer, die Sie aus den Einkaufslisten ableiten und über deren Entwicklung die Einkaufsabteilung Ihnen laufend berichtet.

- laufende Suche nach neuer Zulieferern
- die Entwicklung eigener Produkte auf der Basis von Standard-Modulen bzw. Standard-Produkten
- Aufbau einer eigenen Entwicklungsabteilung mit dem Ziel einer größeren Fertigungstiefe

Die Abhängigkeit von **Mitarbeitern** ist um so größer, je differenzierter Ihr Unternehmen arbeitet. Viele mittelständische Unternehmen haben große Probleme bei der Suche und Bezahlung von IT-Kräften, und zwar ganz unabhängig davon, ob es sich um Entwicklungsfachleute oder um Fachkräfte handelt, die IT-Prozesse im Unternehmen entwickeln und steuern.

In mittelgroßen Unternehmen kommt hinzu, dass für qualifizierte Fachaufgaben jeweils nur ein Mitarbeiter eingestellt werden kann, so dass der Ausfall dieses einen Mitarbeiters großen Schaden nach sich zieht.

- gute Arbeitsbedingungen
- gute Ausstattung der Arbeitsplätze
- Motivation durch Verantwortung
- hohe Toleranzschwelle gegenüber schwierigen Mitarbeitern
- die Verteilung von Aufgaben auch außerhalb der klassischen Organisationsstruktur
- Einbindung in Führungsaufgaben
- Eingliederungshilfen
- Wohnen auf Geschäftskosten
- Außergewöhnliche Incentives

Daneben besteht eine Abhängigkeit von der **Technik**, also von den zum Teil hochkomplizierten Betriebsmitteln, mit denen Sie Ihre Leistungen erbringen. An erster Stelle zu nennen ist hier die EDV. Die Auswirkungen von Störungen oder einem Total-Ausfall sind in der Regel nicht durch die dafür abgeschlossenen Versicherungen zu decken.

Als Geschäftsführer ist es Ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass das mit der EDV verbundene Risiko in Ihrem Unternehmen so weit wie nur möglich eingegrenzt und beherrschbar gemacht wird.

Technische Risiken ergeben sich auch aus eigenen Produktionsanlagen. Zur Bewertung des damit verbundenen Risikos dürfen Sie sich als Geschäftsführer nicht ausschließlich auf die Angaben des jeweiligen Herstellers verlassen. Tauschen Sie Erfahrungen mit anderen Nutzern aus.

- der Abschluss von Ausfallversicherungen
- die Produktion/Fertigung mit Standardmaschinen
- hoher eigener Wartungsgrad bei Sondermaschinen
- Einbeziehen der Ausfallkosten in die Investitionsrechnung bzw. Kostenermittlung
- exakte, rechtlich verbindliche und als Anlage zum Arbeitsvertrag ausgestaltete Vorgaben für die Mitarbeiter zum Umgang und zur Nutzung mit technischen Geräten (ausschließlich Unternehmens-Software, firewall, Internet-Kontrolle)

Während Sie die unternehmensinternen Risiken weitgehend steuern und beeinflussen können, sind die Risiken, die von strukturellen und konjunkturellen Entwicklungen des (Welt-) Marktes ausgehen kaum einzuschätzen, nur unwesentlich zu beeinflussen und damit schwer zu beherrschen. Viele mittelständische Unternehmen haben sich aus diesem Grund aus dem Markt als aktiver Anbieter verabschiedet und eine neue Rolle als Zulieferer der Weltmarktführer und großen Unternehmen gefunden.

Damit verbunden ist eine zunehmende Abhängigkeit und ein steigendes Risiko, dass immer mehr auf mittelständische Unternehmen verlagert wird.

Für Sie als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens bedeutet das:

- Die Globalisierung fördert den Wettbewerb zwischen den mittelständischen Anbietern bis hin zu einem ruinösen Wettbewerb. Als Geschäftsführer sind Sie dauerhaft weltweit gefordert, die Rolle Ihres Unternehmens als Anbieter wahrzunehmen.
- Die technische Entwicklung führt dazu, dass immer kleinere Mengen zu immer günstigeren Preisen produziert werden können. Als Geschäftsführer müssen Sie diese weltweite Entwicklung kennen und wettbewerbsfähige Strukturen in Ihrem Unternehmen aufbauen und ständig weiterentwickeln.
- Die Vertriebsstrukturen werden schneller, effektiver und transparenter. Als Geschäftsführer müssen Sie die kommunikationstechnischen Voraussetzungen für die Veränderung der Vertriebswege schaffen und Ihre Mitarbeiter für neue Aufgaben ausbilden.

Für Ihre Produkte haften Sie seit 1.1.2002 grundsätzlich mit einer Gewährleistungsfrist von zwei Jahren (bisher: 6 Monate). Zu den damit verbundenen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen liegen noch keine fundierten Erkenntnisse vor. Bisher ist es lediglich möglich, aus den Erfahrungswerten der letzten Produktreihen damit verbundene wirtschaftliche Risiken hochzurechnen und in die Kalkulation einfließen zu lassen.

Veranlassen Sie das Controlling, das aus der längeren Gewährleistungsfrist abgeleitete betriebliche Risiko anhand der Vergleichszahlen aus dem 6-Monats-Zeitraum zu bewerten. Prüfen Sie, ob Ihr Steuerberater die Rücklage für Gewährleistungen entsprechend gebildet hat.

Um die wirtschaftlichen Risiken Ihrer Produkte zu senken, stehen Ihnen als Geschäftsführer diese Maßnahmen zur Verfügung:

- Prüfen Sie die Qualität Ihrer Produkte permanent auf die im Marketing verwendeten Aussagen.
- Erhöhen Sie die Qualität Ihrer Produkte durch ein systematisches Qualitäts-Management (QM).
- Errichten Sie das Qualitäts-Management als unabhängige Stabsstelle.
- Entwickeln Sie Ihre Produkte permanent weiter.
- Prüfen Sie permanent, ob es für Ihre Produktlösung einfachere oder austauschbare Produktlösungen auf dem Markt gibt.
- Passen Sie Ihre Allgemeinen Geschäfts- und Lieferbedingungen an die neue Rechtslage an.

### Die finanziellen Risiken Ihrer Firma

In den letzten Jahren ist die Ausstattung mittelständischer Betriebe mit Eigenmitteln kontinuierlich gesunken. Nur wenige Unternehmen können Investitionsentscheidungen selbstständig treffen, in vielen Branchen ist eine Zustimmung der Banken erforderlich, um wirtschaftlich notwendige Entscheidungen durchführen zu können.

Gleichzeitig standardisieren die Banken die Verfahren zur Bewertung von Kreditrisiken (sog. Basel II Abkommen). Für den Mittelstand bedeutet dies eine noch stärkere Abhängigkeit von der Zustimmung der Banken und bei höher bewerteten Risiken auch eine zusätzliche Belastung mit Zinsen für Fremdkapital. Außerdem müssen Sie zusätzliche und höhere Sicherheiten einbringen. Als Geschäftsführer sind Sie verantwortlich dafür, dass Ihre GmbH finanziell weitgehend unabhängig entscheiden und wirtschaften kann.

- Prüfen der Eigenkapital-Ausstattung der GmbH (Ziel: 20% EK, bestehend aus haftendem Kapital, Kapitalrücklagen, Gewinnvortrag und stillen Reserven).
- Bei Unterkapitalisierung Einfordern von zusätzlichem Stammkapital von den Gesellschaftern (Kapitalerhöhung) bzw. Finanzierung durch Gesellschafterdarlehen (Eigenkapitalersatz).
- Herstellung vertraulicher Bankkontakte.
- Vermeiden Sie die Abhängigkeit von einer Bank.
- Nutzen Sie den globalen Wettbewerb zwischen den Banken.
- Richten Sie ein Schulden-Management ein (permanentes Umschulden).

Je nach Sektor, Branche, Produktionstiefe und Mitarbeiterkonzept sind zusätzliche betriebliche Risiken zu erkennen, beobachten und zu steuern.

In der Praxis werden diese sichtbar, wenn Geschäftsführung, Abteilungsleitungen und Mitarbeiter für das Thema betriebliche Risiken sensibilisiert werden und entsprechende Foren eingerichtet werden.

### Checkliste: betriebliche Risiken:

Unternehmensbereich	Betriebliches Risiko
Gesamtunternehmen	Management Finanzierung

	Besteuerung Standort Markt Sortiment
Produktion	Technik Verfahren Lieferanten Mitarbeiter Umwelt Produktqualität Unfall Versicherungen Imitierbarkeit/Betriebsgeheimnisse
Marketing/Vertrieb	Produktaussagen Mitarbeiter Gewährleistung/AGB Kunden
Entwicklung	Know-how Betriebsgeheimnisse Mitarbeiter

## 2. Operative Verantwortung, Instrumente + Fachwissen

### 2.1 Betriebsversicherungen (Technik)

#### Betriebshaftpflichtversicherung

Die Betriebshaftpflicht ist eine der elementaren Versicherungen für den Selbständigen bzw. die Firma. Sie dient zur Absicherung von Personen- und Sachschäden, also Befriedigung von Schadenersatzansprüchen Dritter.

Aber sie wehrt auch unberechtigte Forderungen ab, in dem sie diese prüft und ungerechtfertigte Ansprüche abwehrt. Somit beinhaltet diese Versicherung auch einen "passiven Rechtsschutz".

Im Rahmen der ausgehandelten Versicherungsbedingungen sind Personen-, Sach- und Vermögensschäden nebst branchentypischen Erweiterungen (z.B. Im Baugewerbe : Auslandschäden - Mietsachschäden - die Beauftragung von Subunternehmern - Bearbeitungsschäden - Schäden bei Be- und Entladen - Leitungsschäden - Bauherrentätigkeit - Abhandenkommen fremder Schlüssel - und vieles mehr) versichert.

Bestimmte Betriebe bzw. Gewerbearten benötigen einen weitergehenden Schutz, die Vermögensschadenhaftpflicht. Sie ersetzt den Eigenschaden des Kunden z. B. durch eine fehlerhafte Beratung.

### **Beispiele**

- Ein Maler hat den Auftrag, in einem Haus Fenster- und Türrahmen zu streichen. Bei der Arbeit an einigen Fenstern mit schmaler Fensterbank stellt er den Farbtopf auf den ungenügend geschützten, wertvollen Teppich. An mehreren Stellen bleiben Farbränder, die sich nicht beseitigen lassen.
- Ein Teppich- und Bodenlegehändler verlegen einen Teppichboden. Dabei muss ein im Zimmer stehender Geschirrschrank verrückt werden. Er kippt um und das sich darin befindliche Porzellan zerbricht.
- Ein Installateur hat den Auftrag, in einem Badezimmer das Waschbecken auszutauschen. Für das neue Becken muss er eine neue Aufhängung an der Wand anbringen. Dabei rutscht ihm die Bohrmaschine ab und beschädigt auf einer Länge von ca. 40cm wertvolle Fliesen, die ausgetauscht werden müssen.

### **Betriebsunterbrechung**

Wer seinen Betrieb und damit das technische oder kaufmännische Inventar versichert, denkt meist unmittelbar an den Schaden, der durch einen Brand dieses vernichtet. Die Geschäftsinhaltsversicherung ersetzt Ihnen diese Werte.

Doch was, wenn Ihr Betrieb für lange Zeit aufgrund eines Sachschadens wie ein Brand oder aufgrund einer Krankheit des Inhabers "stillsteht" ? Die fortlaufenden Personalkosten, Miete und vieles mehr können nach einem solchen Schaden, der einen Betriebsstillstand verursacht, existenzbedrohend sein. Deshalb sollte diese Absicherung in Ihrem Versicherungspaket nicht fehlen.

Die Versicherungen bieten Ihnen je nach Größenordnung der abzusichernden Werte entweder eine separate Deckung oder den Einschluss in die Inhaltsversicherung.

Man unterscheidet zwischen der sogenannten " Klein-Betriebsunterbrechungs-Versicherung " - Klein - BU -" und der separaten Betriebsunterbrechungs-Versicherung.

Meist bietet sich die " Klein - BU" als Baustein der Geschäftsinhaltsversicherung an, da sie meist innerhalb der Geschäftsversicherung bis zur Höhe der Sachversicherung mitversichert wird und damit einfach handelbar ist.

Eine andere Variante ist die Betriebsunterbrechungsversicherung für Freiberufler und Selbständige, die dann auch einen Krankheitsbedingten Ausfall absichert.

### **Maschinenversicherung**

Die Technologisierung unserer Arbeitswelt bringt nicht nur entscheidende Wettbewerbsvorteile und Annehmlichkeiten für die einzelnen Betriebe, sondern aufgrund der komplizierten Technik und dem mit der Anschaffung verbundenen nicht unerheblichen Investitionsvolumen auch zusätzliche Gefahren mit sich.

Zerstörung oder Verlust stellen ein ernst zu nehmendes Risiko dar und können jedem Unternehmen finanziell schwer zu schaffen machen. Sorgen Sie vor und schützen Ihre Investitionen mit einer Maschinen-Versicherung

### **Beispiele**

- Durch einen Fahrfehler kippt der Mobilbagger in den Straßengraben.
- Aufgrund mangelnder Standfestigkeit stürzt der Turmdrehkran um.
- Unbekannte entwenden einen fast neuen Radlader von der Baustelle.



- Durch einen Kurzschluss im Motor brennt die Planierraupe fast vollständig aus.
- Durch vorsätzliche Brandstiftung wird die Straßenkehrmaschine zerstört. Durch eine zu schnelle Drehbewegung bei Abrissarbeiten stürzt der Bagger um.

### **Elektronikversicherung**

Computer, Telefone und fast alle anderen elektronischen Medien sind nicht immer robust wie häufig angenommen. Oft genügt ein unbemerkter Anlass wie z.B. eine Stromschwankung im Netz, die Netzwerke lahm legt oder Mobiltelefone den Garaus macht.

Je hochwertiger diese Geräte sind, desto größer der Schaden. Dieses Risiko lässt sich über eine Elektronikversicherung umfassend absichern.

Die Elektronikversicherung schützt Sie vor Brand, Blitzschlag, Sabotage und sogar vorsätzlich durch Dritte herbeigeführte Schäden an Ihrer Bürokommunikation bzw. Ihren Elektronischen Anlagen.

Sie ist somit Teil Ihrer Vorsorge, die im Zeitalter der immer sensibleren elektrischen Anlagen einen wichtigen Versicherungsteil darstellt.

Aufgrund der hohen Anzahl von Schäden im privaten Bereich, bieten wir hier die Elektronikversicherung für Firmen an. Klicken Sie auf den jeweiligen Anbieter.

### **Schadenfälle**

- Beim Reinigen der Fenster fällt ein Eimer auf ein daneben stehendes Kopiergerät.
- Durch Ungeschicklichkeit fällt Ihr Laptop auf den Boden
- Durch einen Blitzschlag wird Ihre Zeiterfassungsanlage beschädigt

### **Kfz-Versicherung**

Die Kfz-Haftpflichtversicherung ist eine Pflichtversicherung in Deutschland. Jeder, der ein Fahrzeug auf Deutschlands Strassen bewegt, benötigt deshalb eine Versicherung. Viele Versicherer bieten inzwischen reizvolle Rabatte für den Autobesitzer an und/oder attraktive Zusatzleistungen wie Schutzbrief oder Rechtsschutz.

Es gibt neben konventionellen Angeboten auch welche mit so genannten "weichen" Rabatten ( d.h. Nachlässe auf Nutzung, km-Leistung etc.) Außerdem erhalten bestimmte Berufsgruppen Berufsgruppennachlässe. Aber Vorsicht : Wer gegen diese Vereinbarungen verstößt, riskiert den Versicherungsschutz.

Zum 15.12.2002 wurde eine Höchstdeckungssumme ( je Schadenereignis 50 Mio. EURO pauschal für Personen-, Sach- und Vermögensschäden eingeführt - bei Personenschäden jedoch höchstens acht Millionen EURO je geschädigte Person eingeführt.

### **Check: Kündigung der Kfz-Versicherung**

- Kündigen Sie erst dann, wenn Sie ein preisgünstigeres Angebot gefunden haben.
- Ihre Kündigung senden Sie am besten per Einschreiben an Ihren Versicherer
- Vergessen Sie nicht, Ihre Versicherungsscheinnummer und/oder das Amtliche Kennzeichen anzugeben

### **Wer kann kündigen?**

1. Jeder, bei dem sich die Beiträge erhöht haben (z. B. aufgrund von Änderungen der Regional- und/oder Typklasseneinstufungen)
2. Bereits ab einem Mehrbeitrag von 5 Cent kann gekündigt werden (gilt für Verträge mit Beginn ab 1995)
3. Kein Kündigungsrecht besteht, wenn sich die Beitragserhöhung aus einer Rückstufung Ihres Schadenfreiheitsrabatts anlässlich eines Schadens ergibt.

### **Wann müssen Sie kündigen?**

Ihr Recht zur Kündigung müssen Sie einen Monat, nach Erhalt Ihrer Beitragsrechnung für das neue Jahr, wahrgenommen haben.

### **Wann wird die Kündigung wirksam?**

Die Kündigung wird zum Ablauf des Vertrages (in der Regel der 1. Januar des Jahres 2003) wirksam.

Nutzen Sie dieses Standardkündigungsschreiben und senden Sie es am besten per Einwurf- oder Übergabeinschreiben an Ihren Versicherer, damit Sie im Zweifelsfall den rechtzeitigen Zugang Ihres Schreibens beweisen können.

### **Musterschreiben: Kündigung der Kfz-Versicherung**

An: Versicherung

Von: Absender

#### **Kündigung meines KFZ-Versicherungsvertrages**

**Versicherungsscheinnummer**

**Amtliches Kennzeichen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

aufgrund Ihrer Beitragserhöhung mache ich von meinem außerordentlichen Kündigungsrecht Gebrauch und kündige den Vertrag zum Ablauf des laufenden Versicherungsjahres.

Von Rückholversuchen jeglicher Art möchten Sie bitte Abstand nehmen und mir umgehend eine schriftliche Kündigungsbestätigung übersenden.

Mit freundlichen Grüßen

Unterschrift

Ort, Datum

## 7.2.2 Fördermittel

Geschäftsführer von GmbHs mit Entwicklungskapazitäten wissen oft gar nicht, dass es für ihre Projekte Fördergelder gibt. Oft reicht es schon zur Förderung, wenn Sie Ihr Projekt etwas weiter fassen und schon stehen Ihnen Fördergelder zu. Meistens kann man nämlich nicht am Namen des Förderprogramms und auch dann erst auf den zweiten Blick erkennen, für welche konkreten Vorhaben und Projekte es bares Geld gibt. Prüfen Sie systematisch, ob Ihnen Fördermittel bereits zustehen, oder welche Projekte Sie in Ihrer GmbH anschieben können, damit es Geld vom Staat gibt.

### Programm zur Förderung für Technologien der Informations- und Kommunikationstechnik

Förderart:	Zuschuss
Förderbereich:	Forschung und Entwicklung
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Unternehmen; Forschungseinrichtungen; Hochschulen
Ansprechpartner:	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)

### Antragsberechtigte

Anträge können auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen gestellt werden, sofern Sie die dazu notwendigen fachlichen Voraussetzungen einbringen und über entsprechende Kapazitäten verfügen.

### Fördermittel erhalten Sie für folgende Unternehmensbereiche

- Innovative optische Kommunikationsnetze
- Erarbeitung von Technologien für Transport, Vermittlung, Verarbeitung und Speicherung von Information mit optischen und optoelektronischen Mitteln. Anwendungsbereiche: neuartige breitbandige optische Systeme und Netzinfrastrukturen der Informations- und Kommunikationstechnik.
- **Mobile Kommunikationssysteme**
- Entwicklung breitbandiger Mobilkommunikationssysteme, die zu jeder Zeit und an jedem Ort den Zugriff auf multimediale Dienste (z. B. Internet, Videokonferenz) zulassen, Erschließung dieser neuen digitalen Mobilfunkdienste durch neuartige Systemkonzepte und durch Schlüsselkomponenten in Form monolithischer Mikrowellenschaltkreise für höchste Frequenzen und geringe Verlustleistung.
- **Displaytechnik**
- **Entwicklung von Flachdisplays** (z. B. flexible Flüssigkristall-Displays oder Elektroluminiszenz-Technologie auf Polymerbasis) mit allen dazu notwendigen technologischen Schritten; Schaffung von Chancen in schnellwachsenden Anwendungsfeldern durch neuartige Visualisierungsprinzipien.
- **Neue Technologiefelder**
- Erschließung des Potentials der Halbleiter mit großem Bandabstand wie den Gruppe-III-Nitriden, den II-VI-Verbindungen sowie den Siliziumkarbiden für Optoelektronik und Hochleistungselektronik. Entwicklung neuer Quantenstruktursysteme beim Übergang auf zwei-, ein- und nulldimensionale Strukturen zur Erzielung erheblicher Fortschritte hinsichtlich Integrationsdichte, Energieverbrauch und Fertigungskosten.

Die fett hervorgehobenen Förderbereiche sind offen definiert. Prüfen Sie, ob die von Ihnen verwendete Technologie hierunter erfasst werden kann.

## Art und Höhe der Förderung

- Die Förderung erfolgt durch einen nicht rückzahlbaren Zuschuss.
- Bei der Förderung von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wird eine angemessene Eigenbeteiligung des Zuwendungsempfängers von in der Regel mindestens 50% vorausgesetzt. Die tatsächliche Höhe der Förderung richtet sich nach der Höhe der entstandenen Kosten.
- Die Höhe des Zuschusses bei Vorhaben von Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen richtet sich nach der Höhe der entstehenden Ausgaben.

## Antragsverfahren und Informationen

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)  
Projektträger Informationstechnik  
Linder Höhe  
51170 Köln  
Tel. (0 22 03) 6 01-0  
Fax (0 22 03) 6 01-28 66  
Internet: [www.dlr.de](http://www.dlr.de)

Das Antragsformular gibt es im Internet unter der Adresse [www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/index.htm](http://www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/index.htm)

## Programm zur Förderung Technologien Bau & Wohnen

Förderart:	Zuschuss
Förderbereich:	Forschung und Entwicklung; Wohnungsbau
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Forschungseinrichtungen; Hochschulen; Unternehmen
Ansprechpartner:	Projektträger Mobilität und Verkehr, Bauen und Wohnen (PT MVBW)

## Antragsberechtigte

Anträge können auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen gestellt werden, sofern Sie die dazu notwendigen fachlichen Voraussetzungen einbringen und über entsprechende Kapazitäten verfügen.

## Fördermittel erhalten Sie für folgende Unternehmensbereiche

- Grundlagenforschung zur Erarbeitung von Orientierungswissen für zukunftsgerechte Planungs- und Gestaltungskonzepte
- Verbundvorhaben zur Entwicklung und Erprobung von Modellen für das Bauen und Wohnen im 21. Jahrhundert
- Bauforschung und –technik
- Wissenstransfer, Best Practices und Qualifizierung der beteiligten Akteure für neue Aufgabenstellungen

**Achtung:** Die fett hervorgehobenen Förderbereiche sind offen definiert. Prüfen Sie, ob die von Ihnen verwendete Technologie hierunter erfasst werden kann.

Der Förderschwerpunkt richtet sich an Unternehmen der Bau- und Wohnungswirtschaft sowie kleine und mittelständische Unternehmen des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes, der Baustoffindustrie sowie Bauma-

schinen- und Baustoffmaschinenhersteller, aber auch an weitere, an der Planung, Herstellung, bzw. Instandsetzung/Modernisierung/Sanierung von Wohngebäuden beteiligte Unternehmen und Einrichtungen (**z. B. Architektur-, Planungs- und Ingenieurbüros, Softwarehäuser**).

### **Art und Höhe der Förderung**

- Die Förderung erfolgt durch einen nicht rückzahlbaren Zuschuss.
- Bei der Förderung von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wird eine angemessene Eigenbeteiligung des Zuwendungsempfängers von in der Regel mindestens 50% vorausgesetzt. Die tatsächliche Höhe der Förderung richtet sich nach der Höhe der entstandenen Kosten.
- Die Laufzeit des Forschungsprogramms erstreckt sich über 10 Jahre.

### **Antragsverfahren**

Kurze aussagekräftige Projektskizzen sind an den Projektträger Mobilität und Verkehr, Bauen und Wohnen (PT MVBW) des BMBF

TÜV Energie und Umwelt GmbH  
51101 Köln  
Tel. (02 21) 6 50 35-1 11  
Fax (02 21) 6 50 35-1 15  
E-Mail: [albrecht.wurm@de.tuv.com](mailto:albrecht.wurm@de.tuv.com)  
Internet: [www.tuvpt.de/](http://www.tuvpt.de/) zu richten.

Großunternehmen können nur gefördert werden, wenn für das Verbundvorhaben die Einbindung ihres Know-hows unverzichtbar erscheint oder ein sehr hohes Bundesinteresse besteht.

### **Programm zur Förderung Bauforschung und –technik, Stadtentwicklung**

Förderart:	Zuschuss
Förderbereich:	Forschung und Entwicklung
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Forschungseinrichtungen; Hochschulen; Unternehmen
Ansprechpartner:	Projektträger Mobilität und Verkehr, Bauen und Wohnen (PT MVBW)

### **Antragsberechtigte**

Anträge können auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen gestellt werden, sofern Sie die dazu notwendigen fachlichen Voraussetzungen einbringen und über entsprechende Kapazitäten verfügen.

### **Fördermittel erhalten Sie für folgende Unternehmensbereiche**

- **Modernisierung, Sanierung und Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Verkehrsinfrastruktur** (Schienen, Straßen und Wasserverkehrswege),
- neue **Bauweisen und Bautechnologien für Flächen sparendes, verdichtetes urbanes Bauen**,
- innovative Bauverfahren und -techniken, einschließlich neuer Baustoffe mit dem Ziel der Erhöhung der Qualität und Lebensdauer von Bauwerken,

- **Kreislaufwirtschaft, Recycling, Minderung des Ressourcenbedarfs bei Bau, Umbau und Nutzung von Bauwerken,**
- **Wissenstransfer und Qualifizierung** und Querschnittsfragen.

Die fett hervorgehobenen Förderbereiche sind offen definiert. Prüfen Sie, ob die von Ihnen verwendete Technologie hierunter erfasst werden kann.

### **Antragsberechtigte**

Antragsberechtigt sind Bauunternehmen und Unternehmen der Baustoffindustrie, sofern sie den Antrag im Rahmen eines Verbundvorhabens mit Bauunternehmen stellen. Außerdem können Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung und weitere Umsetzungsträger auf dem Gebiet "Wissenstransfer und Qualifizierung" gefördert werden.

### **Art und Höhe der Förderung**

- Die Förderung erfolgt in Form eines nicht zurückzahlbaren Zuschusses
- Die Höhe der Förderung kann bei Unternehmen bis zu 50% der zuwendungsfähigen projektbezogenen Kosten, bei anderen Zuwendungsempfängern bis zu 100% der zuwendungsfähigen Ausgaben bzw. Kosten betragen.

### **Antragsverfahren**

Anträge sind unter Verwendung der Antragsformulare an den Projektträger Mobilität und Verkehr, Bauen und Wohnen (PT MVBW)  
TÜV Energie und Umwelt GmbH  
51101 Köln

Tel. (02 21) 6 50 35-1 19

Fax (02 21) 6 50 35-1 15)

Internet: [www.tuvpt.de](http://www.tuvpt.de) zu stellen.

Die Antragsformulare können im Internet unter der Adresse [www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/index.htm](http://www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/index.htm) abgerufen werden.

Vorhaben können in der Regel jeweils für einen Zeitraum von 2 bis 3 Jahren gefördert werden. Die Laufzeit des Förderschwerpunkts erstreckt sich über 5 Jahre.

### **Förderprogramm „Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen“**

Förderart:	Beteiligung
Förderbereich:	Forschung und Entwicklung; Venture Capital
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Unternehmen; Forschungseinrichtungen
Ansprechpartner:	tbG Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH

### **Antragsberechtigte**

Antragsberechtigt sind Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft mit Betriebssitz im Bundesgebiet, die weniger als 50 Beschäftigte besitzen und einen Jahresumsatz von max. 7 Mio. EUR oder eine Bilanzsumme von max. 5 Mio. EUR erwirtschaften.

## Voraussetzungen

- Das Technologieunternehmen darf nicht älter als 5 Jahre sein.
- Der Antragsteller muss über das zur Durchführung des Vorhabens notwendige technische Fachwissen verfügen und die erforderlichen kaufmännischen Kenntnisse nachweisen können.
- An dem Technologie-Unternehmen muss ein weiterer Beteiligungsgeber in gleicher Höhe wie die tbg beteiligt sein und auf der Grundlage eines Kooperationsvertrages die Beteiligung der tbg mitbetreuen. Der kooperierende Beteiligungsgeber kann sowohl eine natürliche als auch eine juristische Person sein.

## Art und Höhe der Förderung

- Die Förderung erfolgt in der Regel als stille Beteiligung. In Einzelfällen sind offene Beteiligungen möglich.
- Der Höchstbetrag der Beteiligung ist auf 1,5 Mio. EUR beschränkt. Innerhalb dieses Rahmens können mehrere Innovationsvorhaben gefördert werden.
- Die Beteiligung ist auf max. 10 Jahre beschränkt.

## Antragsverfahren

Anträge sind an die tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH  
der Deutschen Ausgleichsbank  
Ludwig-Erhard-Platz 1-3  
53179 Bonn  
Tel. (02 28) 8 31-22 90  
Fax (02 28) 8 31-24 93  
E-Mail: [info@tbgbonn.de](mailto:info@tbgbonn.de)  
Internet: [www.tbgbonn.de](http://www.tbgbonn.de) zu richten

## Fördermittel für Unternehmen der Biotechnologie

Förderart:	Zuschuss
Förderbereich:	Forschung und Entwicklung; Umwelt
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Unternehmen; Forschungseinrichtungen; Hochschulen
Ansprechpartner:	Projekträger Jülich (PTJ)

## Antragsberechtigte

Anträge können auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen gestellt werden, sofern Sie die dazu notwendigen fachlichen Voraussetzungen einbringen und über entsprechende Kapazitäten verfügen.

## Fördermittel erhalten Sie für folgende Unternehmensbereiche

- Erforschung des menschlichen und pflanzlichen Genoms einschließlich der Genome von Modellorganismen: systematische Analyse des menschlichen Genoms; Identifizierung medizinisch relevanter Gene und Aufklärung ihrer Funktion und Regulation als Basis für Fortschritte in der Prävention, **Diagnostik und Therapie verbreiteter Erkrankungen**; Aufklärung von Struktur und Funktion der Genome wichtiger Nutzpflanzen; **Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse für die Pflanzenzucht**, die Pflanzen-Biotechnologie, den Lebensmittelbereich, die medizinische Prävention u.a. Bereiche; Genomforschung an Mikroorganismen;

- Systembiologie: Interdisziplinärer Ansatz, der ein ganzheitliches Verständnis komplexer biologischer Systeme zum Ziel hat. Standardisierte Daten aus den sogenannten "-omics"-Disziplinen (z. B. Proteomics, Genomics etc.) werden mit Hilfe mathematischer und bioinformatischer Methoden zur Entwicklung prädiktiver in silico-Modelle (im Computer) eingesetzt. Die Systembiologie liefert damit einen Beitrag zum besseren Verständnis biologischer Prozesse bzw. regulatorischer Netzwerke, wie sie z. B. in Zellen vorliegen. Weitere Informationen zur BMBF-Förderaktivität "Systeme des Lebens - Systembiologie" sind unter [www.systembiologie.de](http://www.systembiologie.de) abrufbar;
- Proteomics: Darstellung des aktuellen Proteinpools und Aufklärung der biologischen Funktionen von Proteinen einer Zelle, eines Organs oder eines Organismus, unter Nutzung der Ergebnisse der Genomforschung. Glykobiotechnologie und moderne Naturstoffforschung können einen wichtigen Beitrag zum Verständnis dieser biologischen Informationsprinzipien leisten;
- Bioinformatik: **Informationstechnische Methoden und Verfahren zur Speicherung, Analyse und Darstellung des Informationsgehalts biologischer Systeme** sowie Struktur- und Funktionsvorhersage von Biomolekülen und deren Interaktionsmuster;
- Nanobiotechnologie: Verbindung von biologischen Systemen und technischer Handhabung im Nanometerbereich an der Schnittstelle von biologischen, physikalischen und Ingenieurwissenschaften, vgl. [www.nanobio.de](http://www.nanobio.de);
- Tissue Engineering: biologisch orientierte Geweberekonstruktion und hybrider Gewebeersatz durch Einsatz von Prinzipien der Ingenieur- und Lebenswissenschaften;
- Nachhaltige Bioproduktion: **technische Nutzung des Potenzials biologischer Systeme zur Entwicklung nachhaltiger, d.h. ressourcenschonender, energiesparender und abfallvermeidender industrieller Produktionsmethoden und Produkte.**
- Moderne Verfahren zur Lebensmittelerzeugung: **Verfolgung integrativer Ansätze der Pflanzenzüchtung, der Konzeption optimierter Lebensmittel**, insbesondere für den Einsatz in der medizinischen Prävention und Therapie; Ideenwettbewerb für die Konzeption von Leitprojekten (Antragsannahme abgeschlossen);
- BioChance: **FuE-Förderung zur Know-how-Entwicklung in jungen Biotech-Unternehmen;**
- BioProfile: **Entwicklung international konkurrenzfähiger, fachlicher Profile in deutschen Biotech-Regionen;**
- BioFuture: Förderung von Nachwuchsgruppen zur Stärkung der Basisinnovation und Kompetenzbildung in biowissenschaftlichen Grenzgebieten;
- BioRegio: Umsetzung biotechnologischen Wissens in Produkte, Produktionsverfahren durch Förderung von drei Modellregionen (München, Rhein-Neckar-Dreieck, Rheinland) und der BioRegion Jena;
- Förderung von Ersatzmethoden zum Tierversuch sowie Themen zur "Biologischen Sicherheit".

Die fett hervorgehobenen Förderbereiche sind offen definiert. Prüfen Sie, ob die von Ihnen verwendete Technologie hierunter erfasst werden kann.

### Art und Höhe der Förderung

- Die Förderung erfolgt durch einen nicht rückzahlbaren Zuschuss.
- Bei der Förderung von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wird eine angemessene Eigenbeteiligung des Zuwendungsempfängers von in der Regel mindestens 50% vorausgesetzt. Die tatsächliche Höhe der Förderung richtet sich nach der Höhe der entstandenen Kosten.



- Die Höhe des Zuschusses bei Vorhaben von Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen richtet sich nach der Höhe der entstehenden Ausgaben.

### Antragsverfahren

Informationen erteilt der Projektträger Jülich (PTJ)

Forschungszentrum Jülich GmbH

52425 Jülich

Tel. (0 24 61) 61-38 55, -42 96

Fax (0 24 61) 61-26 90, -27 30

Internet: [www.fz-juelich.de/ptj/](http://www.fz-juelich.de/ptj/)

Antragformular im Internet unter der Adresse [www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/index.htm](http://www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/index.htm)

### Fördermittel für Produkt-Innovationen

Förderart:	Darlehen; Beteiligung
Förderbereich:	Umwelt; Energie; Forschung und Entwicklung
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Unternehmen; Forschungseinrichtungen; Freiberufler
Ansprechpartner:	Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

### Ziel und Gegenstand

Das ERP-Innovationsprogramm dient der langfristigen Finanzierung marktnaher Forschung und der Entwicklung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen ([Programmteil I](#)) sowie ihrer Markteinführung ([Programmteil II](#)). Förderschwerpunkt ist dabei die Kooperation der mittelständischen Wirtschaft mit Forschungseinrichtungen. Gefördert werden insbesondere Vorhaben in den Bereichen Mikrotechnik, Materialtechnik, Biotechnologie/Gentechnologie, Umwelt- und Energietechnik. Im Rahmen von FuE-Vorhaben können auch Maßnahmen zur Qualitätssicherung mitgefördert werden sowie Beteiligungen zur Finanzierung von Innovationsvorhaben ([Programmteil III](#)).

### Antragsberechtigte

[Programmteil I](#): (Produktentwicklung) Antragsberechtigt sind Unternehmen und Freiberufler, die ein innovatives Vorhaben in Deutschland durchführen oder sich an einem solchen Vorhaben wesentlich beteiligen. Der Jahresumsatz des antragstellenden Unternehmens darf i.d.R. 125 Mio. EUR nicht überschreiten (Ausnahme: besonders förderungswürdige Vorhaben).

[Programmteil II](#): (Markteinführung) Antragsberechtigt sind Unternehmen und Freiberufler, die planen, innovative Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen am Markt einzuführen oder sich an der Einführung wesentlich beteiligen wollen. Investitionen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte können ebenfalls mitfinanziert werden. Der Antragsteller darf einen Jahresumsatz von max. 40 Mio. EUR und eine Mitarbeiterzahl von max. 250 Beschäftigten haben.

[Programmteil III](#): (Beteiligungsförderung) Antragsberechtigt sind Beteiligungsgeber, die sich an der Finanzierung von Innovationsvorhaben von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und von Angehörigen der Freien Berufe beteiligen.

## Voraussetzungen

Gefördert werden die Kosten, die bis zum Abschluss der für die kommerzielle Nutzung notwendigen Entwicklungsarbeiten anfallen. Gefördert werden Investitionen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte und Produktionsverfahren. Die Markteinführungsphase endet spätestens drei Jahre nach Beginn der kommerziellen Nutzung. Die Beteiligung dient der Mitfinanzierung der Kosten in der FuE-Phase (Programmteil I) bzw. der Mitfinanzierung der Innovationskosten in der Markteinführungsphase (Programmteil II). Es gelten die dort genannten Definitionen und Abgrenzungen.

## Art und Höhe der Förderung

- Im Fall der Programmteile I und II wird die Förderung als zinsgünstiges Darlehen gewährt. Die Laufzeit des Darlehens beträgt 10 Jahre bei max. 2 tilgungsfreien Anlaufjahren. Das Darlehen wird zu 100% ausbezahlt.
- Im Fall des Programmteiles III wird ein zinsgünstiger Refinanzierungskredit der Beteiligung gewährt.

## Antragsverfahren

Anträge sind über die Hausbank auf den vorgeschriebenen Formularen (KfW 141660) an die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Palmengartenstraße 5–9  
60325 Frankfurt am Main

Tel. (0 69) 74 31-0

Fax (0 69) 74 31-29 44

Informationszentrum

Tel. (0 18 01) 33 55 77 (Ortstarif)

Fax (0 69) 74 31-6 43 55

E-Mail: [iz@kfw.de](mailto:iz@kfw.de)

Internet: [www.kfw.de](http://www.kfw.de)

oder

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Niederlassung Berlin

Charlottenstraße 33/33a

10117 Berlin

Tel. (0 30) 2 02 64-0

Fax (0 30) 2 02 64-51 88 zu richten

Ab sofort sind Privatpersonen als Beteiligungsgeber antragsberechtigt. Es wird hiermit der zunehmenden Bedeutung von "Business-Angels" für den deutschen Beteiligungsmarkt Rechnung getragen. Eine Kumulierung mit anderen Förderprogrammen ist möglich, sofern die von der EU vorgegebenen Förderhöchstgrenzen nicht überschritten werden. Eine Kombination der Kreditvariante und der Beteiligungsvariante des ERP-Innovationsprogramms ist bis zu einem Höchstbetrag von i.d.R. 5 Mio. EUR pro Vorhaben möglich.

## Forschungsoffensive "Software Engineering 2006"

Förderart:	Zuschuss
Förderbereich:	Forschung und Entwicklung
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Forschungseinrichtungen; Hochschulen; Unternehmen
Ansprechpartner:	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)

## Ziel und Gegenstand

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt mit der Forschungsinitiative "Software Engineering 2006" kooperative vorwettbewerbliche Forschungsvorhaben zur **Stärkung der Softwaretechnik in Deutschland**. Gefördert werden insbesondere **ausgewählte Verbundprojekte im Themenfeld Software Engineering**.

## Antragsberechtigte

In Deutschland produzierende kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der gewerblichen Wirtschaft mit weniger als 500 Arbeitskräften und einem Jahresumsatz von nicht mehr als 100 Mio. EUR, die sich zu höchstens 50 v.H. im Besitz von Unternehmen befinden, die diese KMU-Definition nicht erfüllen.

## Voraussetzungen

- Gefördert werden in der Regel Verbundprojekte von Forschungseinrichtungen und/oder Hochschulen mit Unternehmen der Wirtschaft.
- Es wird ein wirkungsvolles Projektmanagement verlangt.
- Die Förderdauer der Vorhaben soll die Dynamik des Softwaremarkts berücksichtigen und zwei bis drei Jahre betragen.

## Art und Höhe der Förderung

Die Projektförderung wird als nicht rückzahlbare Zuwendung gewährt.

Kleine und mittelständische Unternehmen können Zuschüsse in Höhe von bis zu 45% (alte Bundesländer) bzw. 55% (neue Bundesländer) der zuwendungsfähigen projektbezogenen Kosten erhalten.

## Antragsverfahren

Antragsteller sollten dem Projektträger zunächst aussagefähige Projektskizzen zuleiten: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)

Projektträger Informationstechnik

Rutherfordstr. 2

12489 Berlin

Tel. (0 30) 6 70 55-7 47

Fax (0 30) 6 70 55-7 42

E-Mail: [softwareoffensive@dlr.de](mailto:softwareoffensive@dlr.de)

Internet: [www.softwarefoerderung.de](http://www.softwarefoerderung.de)

## Förderung von Zukunftstechnologien für kleine und mittlere Unternehmen

Förderart:	Zuschuss
Förderbereich:	Forschung und Entwicklung
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Forschungseinrichtungen; Unternehmen
Ansprechpartner:	Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF)

## Ziel und Gegenstand

Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit geförderte Initiativprogramm „Zukunftstechnologien für kleine und mittlere Unternehmen“ hat als übergeordnetes Förderziel die Erarbeitung von Lö-

sungen für strukturelle Erneuerungen in der Wirtschaft auf der Basis höherwertiger Technologien. Dies kann sich sowohl auf die Diversifikation vorhandener kleiner und mittlerer Unternehmen als auch auf Unternehmensneugründungen beziehen. Zusätzlich soll das Initiativprogramm zur Sicherung vorhandener und zur Schaffung neuer, zukunftsorientierter Arbeitsplätze in kleinen und mittleren Unternehmen beitragen.

### **Antragsberechtigte**

Antragsberechtigt sind ausschließlich Mitgliedsvereinigungen der AiF

### **Voraussetzungen**

- Die im Initiativprogramm geförderten Forschungsvorhaben sollen zu Ergebnissen führen, die die technisch-wissenschaftlichen Voraussetzungen für erfolgreiche Entwicklungen von innovativen Produkten, Verfahren und Dienstleistungen bilden können. **Die Forschungsvorhaben sollen den Transfer der Ergebnisse in kleine und mittlere Unternehmen einschließen. Dazu gehört auch die Entwicklung moderner Produktions- und Verfahrenstechniken für alle Branchen. Die Vorbereitung von Workshops und sogenannten Best-Practice-Exkursionen mit Unternehmen kann ebenfalls gefördert werden.**
- Die Forschungsvorhaben sollen branchenübergreifende Lösungen in interdisziplinärer Zusammenarbeit ermöglichen. Forschungsvorhaben sollen sich vor allem mit transfergeeigneten Themen befassen, die sich beispielsweise auf neue Werkstoffe, Nanotechnologie, Mikroelektronik, Photonik, Mikrosystemtechnik, Software, Simulation, Molekularelektronik, Biotechnologie und Informationstechnik beziehen, wodurch andere Themen der industriellen Gemeinschaftsforschung allerdings nicht ausgeschlossen sind.
- Die Anträge sollen sich durch technisch-wissenschaftliche Qualität, hohes Innovations- und Nutzungspotential, gute Transfergeeignetheit und eine hohe Relevanz für kleine und mittlere Unternehmen auszeichnen.
- Es sollen vor allem Forschungsvorhaben beantragt werden, die von mehreren AiF-Mitgliedsvereinigungen gemeinsam getragen oder durch mindestens zwei Forschungsstellen mit unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen und sich ergänzenden Kompetenzen bearbeitet werden.

### **Art und Höhe der Förderung**

Die Förderung erfolgt im Wettbewerb der antragstellenden Mitgliedsvereinigungen außerhalb der Fördermittellimits.

### **Antragsverfahren**

Anträge sind bei der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen "Otto-von-Guericke" e.V. (AiF)

Hauptgeschäftsstelle Köln

Bayenthalgürtel 23

50968 Köln

Tel. (02 21) 3 76 80-0

Fax (02 21) 3 76 80-27

E-Mail: [info@aif.de](mailto:info@aif.de)

Internet: [www.aif.de](http://www.aif.de) einzureichen. Im Antrag werden neben den üblichen Angaben zahlreiche zusätzliche Angaben erwartet. Die Begutachtung erfolgt durch die Gutachtergruppen der AiF. Bewertet werden die technisch-wissenschaftliche Qualität, die wirtschaftliche Relevanz und die Transfergeeignetheit der angestrebten Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen, die Evaluierbarkeit der angestrebten Ergebnisse sowie der Aufwand für die Forschungsarbeiten einschließlich des Aufwandes für den Transfer.

## Wichtige Hinweise

Das Programm ist zunächst auf fünf Jahre befristet und wird im vierten Jahr durch eine unabhängige Institution evaluiert. Das Ergebnis dieser Evaluation wird einer Entscheidung über die Fortführung zugrunde gelegt. Grundlage für die Entscheidung über eine Förderung ist eine Ranking-Liste, die von den Leitern der AiF-Gutachtergruppen erstellt wird. Anträge, die den Kriterien für eine Förderung im Rahmen dieses Programms nicht entsprechen oder die auf Grund ihrer Platzierung im Ranking nicht gefördert werden können, können als Anträge im normalen Verfahren der industriellen Gemeinschaftsforschung entschieden werden.

## Eigenkapitalförderung: Technologie-Beteiligungsprogramm

Förderart:	Beteiligung
Förderbereich:	Forschung und Entwicklung; Venture Capital
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Unternehmen
Ansprechpartner:	tbG Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH

## Ziel und Gegenstand

Mit dem DtA-Technologie-Beteiligungsprogramm ergänzt die DtA die Risikokapitalförderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA). Die tbG, eine Tochtergesellschaft der DtA, geht Beteiligungen ein, um

- **Technologieunternehmen in der Frühphase für die Aufnahme von institutionellem Beteiligungskapital vorzubereiten,**
- **Innovationsvorhaben** zu finanzieren oder
- den **Verkauf von Beteiligungen** vorzubereiten (Exit-Finanzierung).

## Antragsberechtigte

Antragsberechtigt sind Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft. Das antragstellende Unternehmen darf einen Jahresumsatz von max. 125 Mio. EUR haben.

## Voraussetzungen

- Bei der Frühphasenfinanzierung muss das Unternehmen von einem Betreuungsinvestor unterstützt werden, der eine branchen- und managementbezogene Unterstützung leistet.
- Bei der Finanzierung von Innovationsvorhaben sollte ein weiterer Beteiligungsgeber in gleicher Höhe wie die tbG beteiligt sein.
- Durch das Innovationsvorhaben sollen bis dahin im Unternehmen noch nicht angewandte Techniken eingesetzt werden. Der innovative Kern des Vorhabens muss im Unternehmen selbst erbracht werden.
- Die Gesamtfinanzierung des Vorhabens muss gesichert sein.

## Art und Höhe der Förderung

Die Förderung erfolgt als Beteiligung.

Der Förderhöchstbetrag liegt in der Frühphase bei 250.000 EUR, für Innovationsvorhaben bei 2,5 Mio. EUR und im Rahmen der Exit-Finanzierung bei 5 Mio. EUR.

Die Laufzeit beträgt bis zu 10 Jahre.

### **Antragsverfahren**

Anträge sind auf den vorgesehenen Vordrucken an die tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH

der Deutschen Ausgleichsbank

Ludwig-Erhard-Platz 3

53179 Bonn

Tel. (02 28) 8 31-22 90

Fax (02 28) 8 31-24 93

E-Mail: [info@tbgbonn.de](mailto:info@tbgbonn.de)

Internet: [www.tbgbonn.de](http://www.tbgbonn.de) zu richten. Bei Anträgen zur Finanzierung von Innovationsvorhaben erfolgt zunächst eine Prüfung der Antragsvoraussetzungen durch den Lead-Investor.

Für Innovationsvorhaben können auch andere öffentliche Fördermittel genutzt werden, sofern die Beihilferegeln der EU eingehalten werden.

### **Fördermittel für Energieforschung und Energietechnik**

Förderart:	Zuschuss
Förderbereich:	Forschung und Entwicklung; Energie; Umwelt
Gebiet:	Bund
Berechtigte:	Unternehmen; Forschungseinrichtungen; Hochschulen
Ansprechpartner:	<a href="#">Projektträger Jülich (PTJ)</a> <a href="#">Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH (GRS)</a> <a href="#">Projektträger Wassertechnologie und Entsorgung (PTWT+E)</a>

### **Antragsberechtigte**

Anträge können auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen gestellt werden, sofern Sie die dazu notwendigen fachlichen Voraussetzungen einbringen und über entsprechende Kapazitäten verfügen.

### **Fördermittel erhalten Sie für folgende Unternehmensbereiche**

- Umwandlungs- und Verbrennungstechnik mit den Themenfeldern Neue Kraftwerksprozesse, Hochtemperatur- Gasturbinen, Verbrennungsforschung und Neue Materialien im Kraftwerk. Hier geht es vor allem darum, durch die weitere Verbesserung der Energieeffizienz der heutigen Technik, z.B. im Dampfkraftwerk, die technischen Voraussetzungen für die kurzfristige Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der öffentlichen Stromversorgung nachzuweisen. Zweitens soll, auch durch verstärkte Grundlagenforschung, die Entwicklung von technologischen Zukunftskonzepten mit deutlich weiter gesteigerten Wirkungsgraden gefördert werden, so dass sie mittel- bis längerfristig als nachhaltige CO<sub>2</sub>-Reduktionsoptionen zur Verfügung stehen.
- **Rationelle Energieverwendung und thermische Solarenergienutzung im Gebäudebereich mit den Förderschwerpunkten Solarthermie, solaroptimiertes Bauen und energetische Verbes-**

**serung der Bausubstanz**, wo der für Energieeinsparung und CO<sub>2</sub>-Reduktion besonders relevante Bereich der Raumwärmenutzung bearbeitet wird.

- **Energiesparende Industrieverfahren**, wo sich die Förderung von Forschung und Entwicklung auf grundlegende Lösungen für Probleme mit breiten Anwendungsmöglichkeiten konzentriert oder Themen mit Querschnittscharakter oder für eine größere Aufgabe gebündelt werden.
- Erneuerbare Energiequellen mit den Technologien Photovoltaik und Windenergie, die gleichermaßen Bedeutung für den Einsatz in der Bundesrepublik wie auch für den Export haben, sowie der Geothermie, die bei der Nutzung von thermalem Tiefenwasser auf Grund langjähriger Förderung vielfach bereits nahezu wirtschaftlich eingesetzt wird, im Bereich der Hot-Dry-Rock Technologie aber noch eine langfristige Forschungsaufgabe darstellt.
- Brennstoffzellen für den mobilen Einsatz (Kfz) und im stationären Betrieb, die eine hohe Effizienz der Energieumwandlung aufweisen und zusammen mit dem Energieträger Wasserstoff ein großes Potenzial für die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen im energie- und emissionsträchtigen Sektor Verkehr haben, aber auch im Bereich der Kraft-Wärme-Kopplung höchst nutzbringend eingesetzt werden können.
- **Elektrische und thermische Speicher**, für die in jeweils unterschiedlicher Weise noch mittel- und langfristiger FuE-Bedarf besteht, bevor sie zur Lösung der Probleme bei der längerfristigen Speicherung von Energie wirtschaftlich eingesetzt werden können.
- Im Leitprojekt EDISON "**Energieerzeugung und -speicherung für den dezentralen und mobilen Einsatz**" sind Unternehmen, Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in enger Zusammenarbeit in den Forschungsprozess eingebunden. Das Leitprojekt deckt ein weites Spektrum der Energieforschung ab. Ein wesentliches Ziel ist es, **marktrelevantes Innovationspotenzial bereits im Prozess der Entstehung zu erkennen**.

Die fett hervorgehobenen Förderbereiche sind offen definiert. Prüfen Sie, ob die von Ihnen verwendete Technologie hierunter erfasst werden kann.

#### **Art und Höhe der Förderung**

- Die Förderung erfolgt durch einen nicht rückzahlbaren Zuschuss.
- Bei der Förderung von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wird eine angemessene Eigenbeteiligung des Zuwendungsempfängers von in der Regel mindestens 50% vorausgesetzt. Die tatsächliche Höhe der Förderung richtet sich nach der Höhe der entstandenen Kosten.
- Die Höhe des Zuschusses bei Vorhaben von Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen richtet sich nach der Höhe der entstehenden Ausgaben.

#### **Antragsverfahren**

Informationen zur nicht-nuklearen Energieforschung erteilt Projektträger Jülich (PTJ)

Forschungszentrum Jülich GmbH

Postfach 19 13

52425 Jülich

Tel. (0 24 61) 61-0, -46 22

Fax (0 24 61) 61-69 99

E-Mail: [beo32.beo@fz-juelich.de](mailto:beo32.beo@fz-juelich.de)

Internet: [www.fz-juelich.de/ptj/](http://www.fz-juelich.de/ptj/)

Antragformular im Internet unter der Adresse [www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/index.htm](http://www.kp.dlr.de/profi/easy/bmbf/index.htm)

## 2.3 Subventions-Beratung

Die weltweite Konjunkturkrise und Basel II machen es gerade mittelständischen GmbH schwer, sich die notwendigen finanziellen Mittel zu beschaffen. Als Geschäftsführer sind Sie für eine angemessene und preisgünstige Kapitalausstattung Ihrer GmbH verantwortlich. Der Staat bietet zahlreiche Fördermittel und Subventionen. Lesen Sie, welche Mittel es gibt, wie Sie Fördermittel richtig beantragen und wann Sie einen Subventionsberater brauchen.

### So kommen Sie an Fördermittel/Subventionen für Ihre Projekte

Als Geschäftsführer einer GmbH sind Sie verantwortlich dafür, dass Ihr Unternehmen mit ausreichenden Finanzmitteln zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele ausgestattet ist. Ihre Aufgabe ist es auch, dafür zu sorgen, dass die GmbH sich diese Mittel wirtschaftlich, also so preisgünstig wie möglich, beschafft. **Sie müssen sich also auch regelmäßig Informationen darüber beschaffen, ob es staatliche Fördermittel für die von Ihnen geplanten Projekte gibt.**

EU, Bund und Länder bieten insgesamt ca. **1.200 Fördermaßnahmen** an. Je nach Anforderungen, Vorhaben und Ausgangsposition kommen unterschiedliche Arten der Förderung in Frage. Fast jedes Vorhaben kann gefördert werden. In Südeuropa werden diese Möglichkeiten systematischer genutzt als in Deutschland. Dabei ist die Ersparnis enorm und in der Praxis echter Wettbewerbsvorteil.

**Beispiel:** Die Zinsvergünstigung für ein gefördertes Darlehen liegt im Schnitt bei 2 %. Bei einer Investition von 250.000 € ergibt sich eine jährliche Einsparung von rund 5.000 €. Bei einer Laufzeit von 15 Jahren liegt der Zinsvorteil dabei bei insgesamt ca. 75.000 €.

Wichtig ist, dass die von Ihnen geplanten Projekte den Anforderungskatalog der in Frage kommenden Fördermaßnahme entsprechen.

Erkundigen Sie sich unbedingt **vor** der Entscheidung für ein bestimmte Investition, ob für dieses Projekt Fördermittel gewährt werden. Sie halten sich damit die Möglichkeit offen, Ihr Projekt so anzupassen, dass es den Anforderungskatalog eines Förderprogramms entspricht.

Für folgende Projektarten stehen Fördermittel zur Verfügung (ausgewählte Beispiele):

- Förderhilfen bei Unternehmens-Gründungen, -Aufbau und –Erweiterungen
- Finanzielle Engpässe können mit Liquiditätsförderprogrammen überbrückt werden
- Hilfen bei der Vorfinanzierung von Material oder Aufträgen
- Eigenkapitalhilfen stärken die Eigenkapitalbasis (nicht nur für Existenzgründer)
- Betriebliche Darlehen werden durch Zinszuschussprogramme um bis zu 40% günstiger
- Bei Erneuerungen oder Ersatzbeschaffungen von z.B. Maschinen, Einrichtung und Ausrüstung helfen zinsgünstige Darlehen und nicht rückzahlbare Zuschüssen
- Statt mit dem Privatvermögen zu bürden, helfen staatliche Bürgschaften bei der Realisierung Ihres Vorhaben
- Zuschüsse zu den Zertifizierungskosten
- Finanzielle Hilfen bei Betriebsumstrukturierungen oder Betriebsverlagerungen
- Lohnkostenzuschüsse zur Sicherung von Arbeitsplätzen
- Lohnkostenzuschüsse bei Neueinstellungen
- Probebeschäftigungen bis zu 12 Wochen – ohne Personalkosten
- Zuschüsse bei der Mitarbeiterqualifizierung



- Ausbildungsplatz-Zuschüsse
- Zuschüsse zur Sozialversicherung
- Beratungszuschüsse, mit denen Experten finanzierbar bleiben
- Investitionszuschüsse für Umbau, Anbau, Ausbau oder Neubau
- Zuschüsse bei Umweltinvestitionen
- Förderungen bei Modernisierungsmaßnahmen und Rationalisierungsmaßnahmen
- Hilfen bei der Erweiterung des Sortiments
- Messe - und Ausstellungsbeiträge werden bezuschusst
- Produkteinführung
- Förderungshilfen im Zusammenhang mit Import- oder Exportgeschäften
- Meistergründungsprämien
- Förderungen bei der Einführung neuer Techniken

### **Was Sie bei Beauftragung eines Subventionsberaters beachten müssen**

Subventionsberatung gilt als Rechtsberatung und ist damit Rechtsanwälten vorbehalten. Dennoch bieten auch zahlreiche Unternehmensberater – auch solche, die sich auf die Beratung und Vermittlung von Fördermitteln spezialisiert haben – Subventionsberatung an.

Für Sie als Geschäftsführer ist wichtig: Bei Falschberatung haften ausschließlich zugelassene Rechtsanwälte auf der Grundlage des Rechtsberatungsgesetzes, nicht aber Unternehmens- und auch Steuerberater nur zum Teil. **Für Schäden aus der Beratung haftet nur die Vermögensschadenhaftpflichtversicherung des Rechtsanwaltes voll, nur in Ausnahmefällen auch die Berufshaftpflichtversicherung eines Steuerberaters.**

Spezialisierte Unternehmensberater müssen nicht schlechter beraten als Rechtsanwälte. Das höhere Haftungsrisiko wird in der Praxis oft von einem ausgezeichneten Fachwissen überlagert, das sich Anwälte, die sich nicht ausdrücklich auf Subventionsberatung spezialisiert haben bei der Vielzahl Ihrer anderen Aufgaben nicht aneignen können.

Leistungen des Subventionsberaters sind z. B.:

- Analyse der in Frage kommenden Förderprogramme
- Finanzierungsvorschläge und Ermittlung der Gesamtbelastung für Ihre Projekte
- Zur Verfügung stellen der Richtlinien-Texte
- Beantragung der Fördermittel
- Vertretung gegenüber Banken, Behörden und Antragstellung

Unternehmensberater oder Subventionsberater, die nicht Rechtsanwalt sind, sollten Sie nur einschalten, wenn Sie sich zuvor Referenzen eingeholt haben und diese persönlich nachgeprüft haben.

Da sich auf diesem milliardenschweren Markt viele schwarze Schafe tummeln, müssen Sie besondere Sorgfalt bei der Auswahl Ihres Subventionsberaters anwenden. Einige auf Förderberatung spezialisierte Anwälte haben sich organisiert im Subventionsberater-Verband, Vorsitzender: RA Dipl. Betriebswirt Dieter Polei, Mühlenweg 7, 28355 Bremen, Tel: 0421/2058823, Fax 0421/2058833, eMail [bremen@subventionsberatung.de](mailto:bremen@subventionsberatung.de), Internet [www.subventionsberater.org](http://www.subventionsberater.org).

## **Diese Mittel gibt es bei Gründung einer GmbH (Tochtergründung, Auslagerung von Tätigkeiten in eine Neu-Gründung)**

Es gibt nur noch selten eine Existenzgründung, bei der keine öffentlichen Förderungen in Anspruch genommen werden. Für den Existenzgründer kann es interessant sein, neben den üblichen Bankdarlehen, vereinbarten Lieferantenkrediten und Eigenkapitalmitteln, öffentlich geförderte Darlehen aus staatlichen und Landesprogrammen zu beantragen.

Zur Existenzgründung können z. B. folgende Programme in Anspruch genommen werden:

- ERP-Darlehen (Existenzgründung)
- Beteiligungen
- Eigenkapitalhilfeprogramme
- Landeskreditprogramme
- Kreditgarantieprogramme
- Bürgschaftsprogramme
- Zukunftsfonds
- Micro-Darlehen (ab 01.10.2002: bis zu 25.000 €)

In der Auskunftsstelle des Bundeswirtschaftsministeriums erhalten Sie schnell und unbürokratisch Informationen zu den Förderprogrammen des Bundes, der Länder und der EU für Existenzgründer und kleine und mittlere Unternehmen.

Die Auskünfte schließen **Angaben zu Verfahrenswegen** zur Erlangung von Fördermitteln, Anlaufstellen und Konditionen der Förderprogramme ein. Nach Terminvereinbarung erhalten Existenzgründer und Investoren kostenlose Informationen über die Fördermöglichkeiten auch im **persönlichen Gespräch**. Finanzierungs-Hotline des Bundeswirtschaftsministeriums und der Verbände: 01888-6158000 (Montag bis Freitag von 9 – 16 Uhr).

Es existieren zahlreiche Möglichkeiten, die für den Einzelfall zu prüfen sind. Sie können selbst in der Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums

(<http://db.bmwi.de/bmwidb/lpext.dll?f=templates&fn=altmain.htm>) recherchieren um sich einen Überblick zu verschaffen.

## **Was Sie zur Antragstellung beachten müssen**

Voraussetzung für einen Antrag ist: Die GmbH-Anteile werden im Privatvermögen gehalten und der Jahresumsatz (einschließlich verbundener Unternehmen) liegt nicht über 500 Mio. €. Bei einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. € kann bis zu  $\frac{3}{4}$  des geplanten Investitionsvolumen finanziert werden, bei höherem Umsatz bis zu  $\frac{2}{3}$  des Investitionsvolumens. Die Laufzeiten liegen bei maximal 10 Jahren und zwei tilgungsfreien Jahren. Alle Konditionen (Laufzeiten, Zinsen, Sicherheiten) im einzelnen finden Sie unter [www.kfw.de](http://www.kfw.de).

Den Kreditantrag stellen Sie über Ihre Hausbank (Volksbank, Sparkasse, Deutsche Bank usw.). Den Antrag reichen Sie mit dem Formular Kfw 141660 zusammen mit dem Statistischen Beiblatt 141658 bei Ihrer Hausbank ein.

Neben den Finanzierungshilfen bietet die KfW auch direkte Liquiditätshilfen bis zu maximal 2 Mio. €. Dazu müssen Sie bestätigen, dass es sich um Hochwasserschäden handelt. Im Antrag ist die Programmnummer 306 anzugeben.

## **Zuschüsse für Arbeitgeber**

Betriebe in den Hochwassergebieten, in denen wegen Beschädigung oder Zerstörung der Betriebsstätten oder Waren die Tätigkeit eingestellt werden muss, können beim Arbeitsamt **Kurzarbeitergeld** beantragen. Die betroffenen Arbeitgeber werden durch das Arbeitsmarktprogramm zusätzlich von den anfallenden Sozialversicherungsbeiträgen entlastet. Dafür stehen der Bundesanstalt für Arbeit 50 Mio.€ zur Verfügung.

Das Kurzarbeitergeld wird als teilweiser Lohnersatz für die Dauer von längstens fünfzehn Monaten in Höhe von etwa 60 bis 67 Prozent des letzten Nettoarbeitsentgelts an die Arbeitnehmer ausgezahlt.

Arbeitgebern werden die anfallenden Lohnnebenkosten (voller Sozialversicherungsbeitrag ohne Arbeitslosenversicherung) auf Basis von 80 % des ausgefallenen Bruttoarbeitsentgelts) von der Bundesanstalt für Arbeit erstattet. Diese sogenannten „Remanenzkosten“ werden in der Regel für die Dauer von bis zu drei Monaten, in besonders begründeten Einzelfällen sogar bis zu zwölf Monaten erstattet.

Das Kurzarbeitergeld für die Arbeitnehmer wird vom Arbeitgeber bei dem örtlichen Arbeitsamt beantragt. Betroffenen Unternehmen wird dringend empfohlen, Kurzarbeitergeld zu beantragen. Die Mitarbeiter müssen dann nicht entlassen werden und können bei Wiederaufnahme der Betriebstätigkeit sofort wieder eingesetzt werden.

## **Maßnahmen des Wirtschaftsministeriums**

Zuschüsse aus dem Soforthilfeprogramm des Bundes für geschädigte Unternehmen und Freiberufler können bei den antragsannahmenden Stellen der Länder beantragt werden. Mit dem Programm werden Hilfen für glaubhaft gemachte und nicht versicherte Schäden im Bereich des verarbeitenden Gewerbes, des Handwerksbereichs, des Handels, des Dienstleistungsbereichs und der freien Berufe gezahlt.

Gefördert werden u. a. Reparaturaufwendungen an Sachanlagen und Immobilien, Ersatzbeschaffung sowie der Schaden an Vorräten, Lagerbeständen, Halb- und Fertigprodukten. Je Antragsteller kann ein erster Zuschuss in Höhe von 50 % der eingetretenen Schäden, maximal 15.000 €, gezahlt werden. Die Soforthilfe wird von den Ländern verwaltet, die auch die Förderrichtlinien erlassen. Anträge können gestellt werden:

- in Sachsen bei der Sächsischen Aufbaubank GmbH in Dresden,
- in Sachsen -Anhalt beim Landesförderinstitut in Magdeburg,
- in Brandenburg bei der Investitionsbank in Potsdam,
- in Thüringen bei der Aufbaubank in Erfurt,
- in Mecklenburg-Vorpommern beim Landesförderinstitut in Schwerin.
- In Schleswig-Holstein und Niedersachsen werden die erforderlichen Schritte unternommen, sobald feststeht, ob Schäden eingetreten sind,
- Bayern wird die antragsannahmende Stelle in Kürze bekanntgeben.

## **Diese Fördermittel können Sie für Ihre Mitarbeiter beantragen**

Über die **Arbeitsagentur** können Sie zahlreiche Zuschüsse für Ihre Arbeitnehmer erhalten. Eine vollständige Liste aller angebotenen Fördermaßnahmen und Zuschussfinanzierungen finden Sie unter

[http://www.arbeitsagentur.de/hst/services/was\\_wieviel\\_wer/wawiewer.pdf](http://www.arbeitsagentur.de/hst/services/was_wieviel_wer/wawiewer.pdf).

Der erste Weg, um Fördergelder für Arbeitnehmer erhalten zu können, ist das **Beratungsgespräch** beim zuständigen Arbeitsamt und dem richtigen Arbeitsvermittler. Hier einige Beispiele.

### **Programm: Strukturanpassungsmaßnahme Ost**

Eine Möglichkeit ist eine Strukturanpassungsmaßnahme Ost für Wirtschaftsunternehmen aus den neuen Bundesländern. Es besteht kein Rechtsanspruch auf diese Leistung, da Sie abhängig von der Haushaltssituation ist. Bei dieser Leistung können Sie z. B. ein Jahr einen sogenannten Lohnkostenzuschuss bekommen.

### **Voraussetzungen**

- einen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitnehmer abschließen.
- während der Maßnahme muss der Arbeitnehmer beruflich qualifiziert werden, so dass die Vermittlungschancen des Arbeitnehmers im Anschluss an die Förderung verbessert werden.
- die Beschäftigungszahl in dem Unternehmen 6 Monate vor Beginn der Förderung nicht verringert sowie während der gesamten Förderdauer nicht verringern

Verringert Sie die Beschäftigungszahl während der Fördermaßnahme, hat dies zur Folge dass die Förderung für diesen Arbeitnehmer sowie weitere Förderungen dieser Art ab dem Zeitpunkt der Verringerung der Beschäftigungszahl abgebrochen werden.

Sollte es wider Willen doch zu einer Reduzierung der Beschäftigungszahl kommen, am besten sofort im zuständigen Arbeitsamt anzeigen, damit keine Überzahlung entsteht.

Bei einer Personalreduzierung ist unerheblich, ob die Kündigung seitens des Arbeitnehmers oder des Arbeitgebers erfolgt.

Wenn der geförderte Arbeitnehmer entlassen wird oder selbst kündigt, kann ein neuer Arbeitnehmer vom Arbeitsamt vermittelt werden (Ersatzzuweisung). Bei einer Wiedereinstellung innerhalb des Förderzeitraumes kann die Förderung weiter gewährt werden. Eventuelle Unterbrechungszeiten werden nicht an den bewilligten Förderzeitraum angehängen.

Eine Ersatzzuweisung ist besonders zu empfehlen bei mehreren geförderten Arbeitnehmern, da bei einer Personalreduzierung, wie bereits erwähnt, alle weiteren Förderungen mit abgebrochen werden.

### **Wie viele Arbeitnehmer werden gefördert?**

- Eine GmbH mit keinem Beschäftigten kann maximal zwei Arbeitnehmer über Strukturanpassungsmaßnahmen Ost für Wirtschaftsunternehmen gefördert bekommen.
- Bei Betrieben mit mehreren Arbeitnehmern können bis zu zehn Prozent der Beschäftigten im Betrieb, jedoch nicht mehr als zehn Arbeitnehmer.

Derselbe Arbeitnehmer darf nur 12 Monate in dem Wirtschaftsunternehmen gefördert werden. Arbeitnehmer die bereits in dem Unternehmen beschäftigt sind, können nicht gefördert werden.

### **Wie viel zahlt die Arbeitsagentur**

- Die Förderhöhe richtet sich nach den Fördervoraussetzungen des Arbeitnehmers. Nur wenn der Arbeitnehmer langzeitarbeitslos (d.h. über 12 Monate) und eine Vermittlungschwierigkeit (unter 25 Jahre, über 50 Jahre, behindert) vorweist, kann der Höchstfördersatz von 691,00 € gewährt werden.

- Für Langzeitarbeitslose ohne Vermittlungerschwernis kann ein Zuschuss bis zu 80% des Tariflohns gewährt werden.
- Arbeitslose unter 12 Monaten aber über 6 Monate Arbeitslosigkeit, Jugendliche unter 25 Jahre, Behinderte, Arbeitslose über 50 Jahre und Frauen können einen Zuschuss von 60 –80 % des Tariflohns bekommen.
- Bei einer Teilzeitbeschäftigung reduziert sich Förderbetrag anteilmäßig.

### Wie bekomme ich als Unternehmer kostenlose Arbeitskräfte?

Wenn Sie eine **Trainingsmaßnahme** durchführen wollen, können Sie für **mindestens 4 Wochen** einen Leistungsempfänger der Arbeitsagentur voll beschäftigen. Der Arbeitslose erhält von der Arbeitsagentur seine Leistungen weiter. Probleme können entstehen, wenn Sie einen Arbeitslosen zu gewiesen bekommen, der nicht Ihren Vorstellungen entspricht, oder Bewerber, die eigentlich keine Lust zum arbeiten haben. Aber oft freuen sich Arbeitslose auch über solch eine Trainingsmaßnahme, weil Sie die Hoffnung haben im Anschluss fest eingestellt zu werden.

Sinnvoll ist solch eine Maßnahme, wenn Sie einen Arbeitslosen persönlich kennen. Immerhin kann jeder Arbeitslose für die Teilnahme an einer Trainingsmaßnahme Fahrkosten beim Arbeitsamt beantragen.

Wenn Sie für den Normalbetrieb Arbeitskräfte suchen, können Sie Trainingsmaßnahmen zum testen von Arbeitslosen nutzen. Das Arbeitsamt freut sich danach um so mehr, wenn es einen Ihrer Leistungsempfänger los wird. Eine Beantragung erfolgt bei einem Arbeitsvermittler in Ihrem zuständigen Arbeitsamt.

### Programm Kapital für Arbeit

Das KfW-Programm „Kapital für Arbeit“ soll zur Verringerung der Arbeitslosigkeit beitragen und zielt zudem darauf ab, Finanzierungshemmnisse von Unternehmen zu beseitigen und ihre Finanzierungsstrukturen zu stärken. Es steht **kleinen und mittelständischen Betrieben** offen, die Arbeitslose dauerhaft einstellen, Finanzierungsbedarf haben und eine ausreichende Bonität aufweisen.

Hierzu gehört, dass den Unternehmen von ihrer Hausbank positive Zukunftsaussichten bescheinigt werden und sie insgesamt kreditwürdig sind. Im einzelnen ist vorgesehen, dass

- gesunden Unternehmen, die Arbeitsplätze schaffen, die dafür notwendige **Finanzierung** zur Verfügung gestellt,
- die **Eigenkapitalausstattung** dieser Unternehmen verbessert und damit
- der Zugang zu weiterer **Fremdkapitalfinanzierung** erleichtert wird.

Stellt ein Unternehmen einen Arbeitslosen dauerhaft ein, erhält es die Option auf ein Finanzierungspaket der KfW. Pro Arbeitslosen erhält das Unternehmen Mittel in Höhe von bis zu 100.000 €. Die **Laufzeit beträgt bis zu 10 Jahre**. Die Mittel, die aus einer Eigenkapitalkomponente (Nachrangtranche) und einem klassischen Darlehen bestehen, werden von der KfW obligatorisch in zwei gleich großen Tranchen über die Hausbanken vergeben:

1. **Fremdkapitaltranche:** Die Fremdkapitaltranche wird als KfW-Förderkredit in Höhe von **bis zu 50.000 €** vergeben. Die Fremdkapitaltranche wird banküblich besichert, die Bank übernimmt das Ausfallrisiko. Es können bis zu 2 tilgungsfreie Anlaufjahre vereinbart werden.

2. **Nachrangtranche:** Weitere **max. 50.000 €** stellt die KfW als Nachrangdarlehen (Eigenkapitalkomponente) zur Verfügung. Damit erhält das Unternehmen eigenkapitalähnliche Mittel, verbessert seine Finanzierungsstruktur und erweitert seinen Spielraum zur Aufnahme von Fremdkapital. Von den Unternehmen sind für die Nachrangtranche keine Sicherheiten zu stellen. Die durchleitende Bank wird in voller Höhe von den Risiken aus der Nachrangtranche freigestellt. Die Haftungsfreistellung wird vom Bund garantiert. Die Nachrangtranche wird endfällig gewährt.

Die **Zinskonditionen** für beide Tranchen werden sich wie bei Förderkrediten üblich **am unteren Rande des Marktniveaus** bewegen. Das **jährliche Gesamtvolumen** des Programms "Kapital für Arbeit" orientiert sich an der Nachfrage.

## Adressen

**Fragen zur Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie:** DWD Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH, Marienburger Straße 22 50968 Köln, Ansprechpartner: Martin Nospickel, Tel: 0221/937 63-36, Fax: 0221/937 63-93, E-Mail: [martin.nospickel@dwd-verlag.de](mailto:martin.nospickel@dwd-verlag.de)

**Förderberatung des des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie:** Informationen zu den Förderprogrammen des Bundes, der Länder und der EU im Bereich der gewerblichen Wirtschaft, Tel: 01888-615-7649 oder –7655, Fax: (01888) 615-7033 E-Mail: [foerderberatung@bmwi.bund.de](mailto:foerderberatung@bmwi.bund.de)

**Kreditanstalt für Wiederaufbau:** Palmengartenstraße 5-9, 60325 Frankfurt am Main, **Informationszentrum**, Tel: (01801) 33 55 77 (Ortstarif), Fax: (069) 74 31 64 35 5  
E-Mail: [iz@kfw.de](mailto:iz@kfw.de) Internet: [www.kfw.de](http://www.kfw.de)

**Impressum: Geschäftsführer Technik Produktion** – ist ein Produkt der VvF MedienConzepte GmbH, Freiburg HRB 5726, General von Holzling Str. 53, 79283 Bollschweil, Tel. 07633/9232386, Verantwortlich: Dipl. Volkswirt Lothar Volkelt e-mail: [info@GmbH-GF.de](mailto:info@GmbH-GF.de) Internet [www.GmbH-GF.de](http://www.GmbH-GF.de).

Alle Informationen nach bestem Wissen aber ohne Gewähr. Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages, Als pdf-Datei über eMail, Preis: 25,00 Euro inkl. MWSt. Für registrierte Mitglieder kostenfrei.