



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 54 Thema: Ziele setzen, Strategien entwickeln

Viele Gründerinnen und Gründer wirtschaften einfach „ins Blaue“. Sie verfügen weder über konkrete Unternehmensziele noch über eine Vorstellung, auf welchen Wegen sie diese Ziele erreichen wollen. Die Aufträge werden schon kommen, das Geld wird schon reichen, es wird schon gut gehen.

Dazu kommt: Viele Gründerinnen und Gründer „beackern“ eine Vielzahl verschiedener Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Produkten oder Dienstleistungen und verschiedenen Zielgruppen. Die zwangsläufige Folge ist eine heillose Verzettlung der persönlichen und betrieblichen Ressourcen wie Know-how, Kapital, Energie und Zeit. Die Erfahrung lehrt: Wer auf allen Gebieten gut sein will, kann insgesamt allenfalls durchschnittlich sein.

Ziele setzen und kontrollieren

Eine solche Verzettlung können Sie verhindern, indem Sie sich unternehmerische Ziele stecken. Zielsetzungen haben „heilsame“ Wirkungen:

► **Ziele setzen Prioritäten.** Zielgerichtetes Handeln erfordert klare Abläufe. Und die Ausrichtung auf unternehmerische Ziele ermöglicht und verlangt von Ihnen, Ihre Kräfte systematisch auf Schwerpunkte zu konzentrieren.



► **Ziele sind Grundlagen für unternehmerisches Handeln.** Nur aus klaren Unternehmenszielen können Sie Ihr Vorgehen ableiten, Ihre konkreten Schritte in Richtung Ihrer unternehmerischen Zielsetzung.

► **Ziele ermöglichen Kontrolle.** Sie können schließlich prüfen, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben oder nicht. Dazu gehört ggf. herauszufinden, was Sie richtig und was Sie falsch gemacht haben, warum Sie Ihre Ziele nicht erreicht haben. Wenn Sie die Gründe dafür kennen, können Sie Ihre Ziele korrigieren oder aber Ihr Vorgehen verbessern.

► **Ziele überzeugen Banken.** Realistische Zielsetzungen sind wichtige Grundlagen für die finanzielle Begleitung durch die Bank.

► **Ziele schaffen Zuversicht.** Klare Ziele geben Ihnen und ggf. auch Ihren Mitarbeitern „festen Boden“ unter die Füße.

Konkrete Ziele

Unternehmerische Ziele sind keine abstrakten betriebswirtschaftlichen Gebilde. Sie haben immer etwas mit Ihrer konkreten unternehmerischen Praxis zu tun: z. B. den Gewinn im neuen Geschäftsjahr um zehn Prozent steigern, 50 neue Kunden gewinnen, Ihre Preise um zehn Prozent senken.

Dabei geht es natürlich in allererster Linie ums Geld, um den Gewinn Ihres Unternehmens. Der wiederum hängt davon ab, was Sie verkaufen, wie Ihr Markt aussieht, wie Sie in Ihrem Unternehmen arbeiten und wie Sie in Ihrem Markt auftreten. Die besonders wichtigen unternehmerischen Ziele, die Sie

Inhalt

Zielrichtung festlegen: der „rote Faden“	2
Ziele erreichen: Maßnahmen planen	3
Stärken und Schwächen – Chancen und Risiken	3
Übersichten: Ziele – Kontrolle	I
Ziele – Strategien	II
Zielsetzungen finden	4
Wo liegen Ihre Ziele?	4
Print- und Online-Informationen	4

sich hier setzen sollten, betreffen Bereiche Ihres Unternehmens, auf die Sie Einfluss nehmen können:

- ▶ Ihr kaufmännisches Ergebnis
- ▶ Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung
- ▶ Ihre Kunden
- ▶ Ihre Konkurrenz
- ▶ Ihre Preise
- ▶ Ihre Kommunikation
- ▶ Ihre Abläufe/Organisation
- ▶ Ihr Personal

Weitere denkbare Ziele betreffen Umstände, die von außen auf Ihr Unternehmen einwirken: vor allem die Gesetzeslage. Und Ihre Person: Ihr Wissen und Können, Ihre Familie, Ihre Gesundheit, Ihre Werte. Dabei ist es gerade für Einzelunternehmerinnen und -unternehmer besonders wichtig, Ziele im persönlichen Bereich zu stecken und zu erreichen (z. B. der Einklang von Arbeit und Familie).

Realistische Ziele

Mit Zielen legen Sie einmal fest, was Sie erreichen MÜSSEN: vor allem Ihre Kosten plus einen Gewinn erwirtschaften. Und außerdem, was Sie erreichen WOLLEN. Dabei macht es keinen Sinn, Luftschlösser zu bauen. Ihre Ziele sollten daher nur festlegen, was Sie erreichen KÖNNEN. Welche Ziele erreichbar sind, hängt von Ihren Kräften, Ihren Stärken (und Schwächen) ab. (s. S. 3: „Stärken und Schwächen – Chancen und Risiken“)

Ziele schriftlich festhalten

Alle Weiterentwicklungen, Planungsphasen sowie deren Ergebnisse sollten Sie auf jeden Fall schriftlich festhalten. Dies erhöht zum einen die Umsetzungschancen. Zum anderen können Sie nur so Planabweichungen und -veränderungen wirklich feststellen. Eine nicht schriftlich fixierte Planung wird im Laufe der Zeit zu unscharf. Wie genau Sie Ziele formulieren und auch kontrollieren können zeigt Ihnen die Übersicht auf Seite I.

Beratung nutzen

Wie Sie zu Ihren Zielen kommen und welche Ziele für Sie in Frage kommen, sollten Sie ggf. in einer Beratung klären: bei Ihrer Kammer, Ihrem Branchenverband oder mit einem Unternehmensberater. Beratungskosten können finanziell gefördert werden.

Zielrichtung festlegen: der „rote Faden“

Gewinn steigern, Kundenzufriedenheit verbessern, Preis senken: Ziele zu formulieren ist leicht. Sie zu erreichen ist schwieriger. Um Ziele zu erreichen, benötigen Sie konkrete Maßnahmen. Diese Maßnahmen sollten zusammenpassen und sich an einem „roten Faden“, einer Strategie, orientieren. Umgekehrt bedeutet das: Erst, wenn Sie eine überzeugende Strategie und an einem strategischen „roten Faden“ entlang realistische Maßnahmen haben, sind Ihre Ziele sinnvoll. Denn erst dann sind sie erreichbar. Ziele, Strategie und Maßnahmen gehören also immer untrennbar zusammen. Ziele ohne Strategien und ohne Maßnahmen sind sinnlos. Ein „roter Faden“ oder eine Strategie sollten sich dabei immer an drei Grundprinzipien ausrichten:

Kräfte konzentrieren

Erfolge gehen fast immer auf die Konzentration aller Kräfte und auf Spezialisierung zurück. Diversifikation um jeden Preis, in jede Richtung und in jeden Markt führt letztendlich zur Schwächung, ja zur Existenzgefährdung Ihres Unternehmens. Überlegen Sie also: Welches sind Ihre besonderen Stärken, die Sie von Ihren Wettbewerbern unterscheiden (z. B. Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen, Technik, Image)? Mit welchem Produkt oder welcher Dienstleistung können Sie Ihren Kunden den größten Nutzen anbieten? Welches sind Ihre Schwächen, die Sie nicht in die

Waagschale werfen können? Welches sind Ihre Schwächen, die Sie verringern müssen? (s. S. 3: „Stärken und Schwächen – Chancen und Risiken“)

Erfolg versprechendste Zielgruppe wählen

Ihr Leistungsangebot müssen Sie nun auf eine besondere Zielgruppe ausrichten. Welche Zielgruppe ist auf Ihr Leistungsangebot besonders angewiesen? Dafür sollten Sie potenzielle Kunden an Ihrem Standort befragen. Für welche Probleme suchen sie eine Lösung? Welche Wünsche, Interessen, Mängel haben sie? Welche Art von Produkt oder Dienstleistung benötigen sie? Welche Besonderheiten, welchen Service erwarten sie? Eine solche Bedarfs- und Problemanalyse sollten Sie in regelmäßigen Abständen wiederholen, da Kundenbedürfnisse sich immer wieder verändern.

Marktlücke suchen

Versuchen Sie nicht, auf mehreren Hochzeiten zu tanzen. Versuchen Sie vielmehr, Ihre Stärken auf eine Marktlücke zu konzentrieren. Nutzen Sie dafür Ihre Umfrageergebnisse. Großer Vorteil: In einer solchen Nische sind Sie nicht dem härteren Verdrängungswettbewerb ausgesetzt, der auf vielen anderen Märkten herrscht. Stattdessen haben Sie eine realistische Chance, Marktführer (z. B. in Ihrer Branche, Ihrer Stadt, Ihrer Region) zu werden.

Was beeinflusst meine Unternehmensziele?



Ziele erreichen: Maßnahmen planen

Wenn Sie Ihre Ziele gesteckt und die Zielrichtung, den „roten Faden“ ausgemacht haben, müssen Sie entscheiden, wie Sie diese Ziele in der gewünschten Richtung erreichen. Planen Sie dafür konkrete Maßnahmen. Diese Maßnahmen sind für jedes Unternehmen andere. Beispiele: Um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, werden wir

- ▶ Kundenreklamationen mit hoher Priorität bearbeiten
- ▶ eigene Umfragen durchführen, um Kritik und Verbesserungsvorschläge der Kunden zu ermitteln

▶ zusätzliche Serviceleistungen anbieten (z. B. technische Notdienste oder Gebrauchsanweisungen und häufige Fragen/Antworten im Internet)

Welche Maßnahmen für Ihr Unternehmen die richtigen sind, hängt u. a. davon ab, welche Kosten und Erfolgsaussichten damit verbunden sind (Notdienste sind personalintensiv, Internetangebote stehen nach ihrer Erstellung Tag und Nacht zur Verfügung).

Seien Sie ehrlich und selbstkritisch. Spätestens dann, wenn Sie überprüfen, ob Sie Ihre gesteckten Ziele erreicht

haben, werden Sie feststellen, ob Ihre Maßnahmen die richtigen sind und waren.

Wenn nicht: Beenden Sie überflüssige Aktivitäten lieber rechtzeitig, wenn sie keinen Sinn machen. Vielleicht waren Sie aber auch einfach bei der Durchführung nicht gut genug. Versuchen Sie, Ihre Fehler zu finden und diese in Zukunft zu vermeiden.

Wie genau Maßnahmen für bestimmte Zielsetzungen aussehen können, zeigt Ihnen die Übersicht auf Seite II.

Stärken und Schwächen – Chancen und Risiken

Um festzulegen, wohin Sie wollen, müssen Sie wissen, wo Sie stehen. Sie müssen herausfinden, wo Ihre Stärken und auch Ihre Schwächen liegen. Beantworten Sie die folgenden Fragen – am besten schriftlich. Wichtig ist, dass Sie hier sich selbst gegenüber ehrlich sind.

Stärken und Schwächen ermitteln

Wer seine Kräfte konzentrieren will, muss diese kennen. Diese Stärken und auch die Schwächen betreffen dabei Bereiche Ihres Unternehmens, auf die Sie Einfluss nehmen können.

Ihre Stärken

- ▶ Was können Sie wirklich gut?
- ▶ Welche besonderen Kenntnisse haben Sie?
- ▶ Verfügen Sie über Erfahrungen, die Wettbewerber nicht haben?
- ▶ Haben Sie einen Technologie-Vorsprung?
- ▶ Haben Sie einen Know-how-Vorsprung?
- ▶ Ist Ihr geistiges Eigentum durch gewerbliche Schutzrechte (Patente, Marken usw.) gesichert?
- ▶ Haben Sie stabile Liefer- oder Abnahmeverträge?

Ihre Schwächen

- ▶ Was können Sie nicht wirklich gut?
- ▶ Welche Know-how-Defizite haben Sie?
- ▶ Über welche besonderen Erfahrungen verfügen nur Ihre Wettbewerber?

▶ Welchen Technologie-Nachteil haben Sie gegenüber Ihren Wettbewerbern?

Tip: Sortieren Sie Ihre einzelnen Stärken und Schwächen nun noch nach ihrer Bedeutung für Ihr Unternehmen.

Chancen und Risiken ermitteln

Wichtig sind aber auch Ihre Chancen und Risiken, also Marktbedingungen und Umstände, die von außen auf Ihr Unternehmen einwirken, auf die Sie also nur reagieren können bzw. gegen die Sie sich so weit wie möglich wappnen sollten.

Gegenüberstellung

Stellen Sie nun die Stärken den Schwächen und die Chancen den Risiken gegenüber (SWOT-Analyse, abgeleitet von den englischen Wörtern strengths,

weaknesses, opportunities, threats). Gliedern Sie diese Darstellung nach Geschäftsbereichen oder Unternehmensfunktionen. Versuchen Sie, für jeden Bereich mehrere Punkte aufzuführen.

Zielrichtung ableiten

Aus der Übersicht der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken können Sie nun ableiten, in welche Richtung Sie marschieren können und ggf. auch gehen müssen, wo gangbare Wege und wo deutliche Hindernisse zu erwarten sind. Zusammengefasst sagt Ihnen die SWOT-Analyse Folgendes:

- ▶ Welche Stärken können Sie nutzen und ausbauen?
- ▶ Welche Schwächen sollten Sie verringern?
- ▶ Welche Chancen sollten Sie nutzen?
- ▶ Welchen Risiken müssen Sie abwehren?

Beispiele: Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken

Bereich	Stärken	Schwächen
Geschäftsleitung	guter „Handwerker“	schlechter Verkäufer
Marketing	viel Werbung	wenig Marktforschung und Kundenumfragen
Finanzen	hoher Umsatz	teurer Einkauf
Personal	gute Fachkräfte	schlechtes Betriebsklima

Bereich	Chancen	Risiken
Markt	starkes Wachstum	großer Preiswettkampf
Wettbewerb	Nischen-Branche	kapitalkräftige Konkurrenten
Finanzen	niedrige Zinsen	restriktive Kreditpolitik der Banken

Ziele – Kontrolle

So können Sie Ihre Ziele formulieren: Wir wollen im Jahr 2007...	So können Sie Ihre Ziele kontrollieren:
Ergebnis einen um ... Prozent höheren Umsatz erzielen.	▶ regelmäßige betriebswirtschaftliche Auswertungen ▶ Einnahmen-Überschussrechnung (für nicht buchführungspflichtige Unternehmen)
einen um ... Prozent höheren Gewinn erzielen.	▶ Gewinn- und Verlustrechnung (für buchführungspflichtige Unternehmen)
Produkt/Dienstleistung die Qualität unserer Produkte/Dienstleistungen verbessern. zusätzlich ... neue Produkte/Dienstleistungen in unser Sortiment aufnehmen. zusätzlich ... neue Serviceleistungen anbieten.	▶ Reklamationen zählen ▶ Sortiment prüfen ▶ Angebot der Serviceleistungen prüfen
Kunden zusätzlich ... Neukunden gewinnen. die Kundenzufriedenheit um ... Prozent verbessern.	▶ Einträge in Kundendatenbank zählen ▶ Reklamationen zählen ▶ Kundentreue: Anteil der Stammkunden zählen
Konkurrenz in unserer Stadt, Region usw. zu den ... erfolgreichsten Unternehmen in unserer Branche gehören.	▶ Zahl der eigenen Kunden mit der der Konkurrenz vergleichen ▶ eigene Kunden: Einträge in Kundendatenbank zählen ▶ Konkurrenz-Kunden: eigene Beobachtungen, Umfragen durchführen
Preis die Preise (und die Kosten) für unsere Produkte/Dienstleistungen um ... Prozent senken. die Preise für unsere Produkte/Dienstleistungen um ... Prozent erhöhen. die Akzeptanz für unsere Preise um ... Prozent verbessern.	▶ Preiskalkulationen prüfen ▶ Preiswahrnehmung durch Kunden ermitteln ▶ dafür Kunden befragen ▶ dafür Preis-Leistungs-Index Ihrer Branche nutzen (beim Branchenverband erhältlich)
Kommunikation die Bekanntheit unseres Unternehmens um ... Prozent steigern. das Image unseres Unternehmens um ... Prozent verbessern. die Wirksamkeit unserer Kommunikationsmaßnahmen verbessern.	▶ Neukunden zählen ▶ Kunden nach Image und Inhalten von Kommunikationsmaßnahmen befragen
Abläufe/Organisation Produkte schneller herstellen/Dienstleistungen schneller erledigen. Engpässe vermeiden. Stillstände vermeiden.	▶ Durchlaufzeiten messen
Personal die Arbeitsmotivation steigern. die Mitarbeiterqualifikationen verbessern. das Arbeitsklima verbessern.	▶ Mitarbeiter nach Motivationslage befragen ▶ Trainings/Schulungsprogramme durchgeführt: Ja oder Nein? ▶ Mitarbeiter nach Arbeitsklima befragen

Ziele – Strategien

So können Sie Ihre Ziele formulieren: Wir wollen im Jahr 2007...	So können Ihre Maßnahmen aussehen, um Ihre Ziele zu erreichen:
Ergebnis einen um ... Prozent höheren Umsatz erzielen.	▶ Bedürfnisse der Kunden ermitteln (Umfragen) ▶ besonders erfolgreiche Angebote/Serviceleistungen der Konkurrenz kopieren (Kunden-Umfragen, eigene Beobachtungen) ▶ Preise reduzieren ▶ Kommunikationsmaßnahmen durchführen
einen um ... Prozent höheren Gewinn erzielen/ die Kosten um ... Prozent senken.	▶ Kostentreiber ermitteln (Material, Vertrieb usw.) ▶ Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung durchführen ▶ Lieferanten wechseln/Einkaufskooperation ▶ Vertriebspartner wechseln/Vertriebskooperation
Produkt/Dienstleistung die Qualität unserer Produkte/Dienstleistungen verbessern.	▶ Mängel ermitteln ▶ Reklamationen auswerten ▶ Kritik/Verbesserungsvorschläge der Kunden ermitteln (Umfragen) ▶ Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter/innen erfragen (Innerbetriebliches Vorschlagswesen)
zusätzlich ... neue Produkte/Dienstleistungen in unser Sortiment aufnehmen.	▶ Kritik/Wünsche der Kunden ermitteln (Umfragen) ▶ Produkte/Dienstleistungen zunächst testweise anbieten, dann ggf. ins Sortiment aufnehmen
zusätzlich ... neue Serviceleistungen anbieten.	▶ Probleme/Wünsche der Kunden ermitteln (Umfragen) ▶ Problemlösungen anbieten
Kunden zusätzlich ... Neukunden gewinnen.	▶ gezielte Ansprache von Kunden ▶ Kundendatenbank aufbauen, ausbauen ▶ Anzeigen, Pressearbeit, Mailings, Telefonakquise, Internet usw.
die Kundenzufriedenheit um ... Prozent verbessern.	▶ Reklamationen auswerten ▶ Reklamationsbearbeitung mit hoher Priorität ▶ Kritik/Verbesserungsvorschläge der Kunden ermitteln (Umfragen) ▶ zusätzliche Serviceleistungen anbieten
Konkurrenz in unserer Stadt, Region usw. zu den ... erfolgreichsten Unternehmen in unserer Branche gehören.	▶ besonders erfolgreiche Angebote/Serviceleistungen der Konkurrenz kopieren ▶ bei mindestens einem Angebot/einer Serviceleistung deutlich besser sein als die Konkurrenz
Preis die Preise (und die Kosten) für unsere Produkte/Dienstleistungen um ... Prozent senken.	▶ Kostentreiber ermitteln ▶ Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung durchführen ▶ Kosten senken
die Preise für unsere Produkte/Dienstleistungen um ... Prozent erhöhen.	▶ zahlungskräftigere Kundengruppen suchen ▶ Zusatzleistungen anbieten
die Akzeptanz für unsere Preise um ... Prozent verbessern.	▶ besonderen Nutzen des Angebots kommunizieren ▶ Serviceleistungen darstellen
Kommunikation die Bekanntheit unseres Unternehmens um ... Prozent steigern. das Image unseres Unternehmens um ... Prozent verbessern. die Wirksamkeit unserer Kommunikationsmaßnahmen verbessern.	▶ geeignete Kommunikationsmaßnahmen durchführen ▶ Zielgruppen genau festlegen ▶ Kundendatenbank aufbauen, ausbauen ▶ Kommunikationsmedien gezielt auswählen ▶ Anzeigen, Pressearbeit, Mailings, Telefonakquise, Internet usw.
Abläufe/Organisation Produkte schneller herstellen/Dienstleistungen schneller erledigen. Engpässe vermeiden. Stillstände vermeiden.	▶ Engpass-Analyse durchführen: Wo klemmt was? Warum? ▶ Notfall-Planung: Was tun bei Lieferschwierigkeiten? ▶ langfristige Verträge mit (zuverlässigen) Lieferanten ▶ langfristige Verträge mit (zuverlässiger) Maschinen-Wartungsfirma
Personal die Arbeitsmotivation steigern.	▶ gutes Betriebsklima schaffen ▶ Anreize bieten (Prämien usw.) ▶ Innerbetriebliches Vorschlagswesen
die Mitarbeiterqualifikationen verbessern.	▶ Personal-Entwicklungsplan erstellen ▶ Weiterbildungen organisieren (z. B. IHK-Seminare)
das Arbeitsklima verbessern.	▶ Arbeitsbedingungen verbessern (z. B. familienfreundliche Maßnahmen)

Zielsetzungen finden

Wie kommt man zu klaren Zielvorstellungen? Für Gründerinnen und Gründer ist es oft eine Herausforderung, wenn es darum geht, Ziele festzulegen. Es hört sich einfach an, ist es aber nicht. Es gibt eine ganze Reihe von Herausforderungen und Einflussfaktoren, die zu Unternehmenszielen führen können. In erster Linie das kaufmännische Ergebnis: Ein Unternehmen, das nicht auf seine Kosten kommt und keinen Gewinn erzielt, wird keinen Bestand haben.

Ob ein Unternehmen Gewinn macht, hängt dabei von seiner Leistung ab. Von zentraler Bedeutung ist hier der Nutzen aller Unternehmensangebote für den Kunden. Ziele betreffen daher vorrangig die Kundenzufriedenheit und die Qualität von Produkt oder Dienstleistung. Untrennbar damit verbunden sind das Verhältnis zur Konkurrenz, die Preis- und Kommunika-

tionsgestaltung, die Arbeitsabläufe im Unternehmen und nicht zuletzt die Personalführung.

Daneben spielen aktuelle Marktentwicklungen oder neue Gesetze eine wichtige Rolle, außerdem die Persönlichkeit der Gründerin oder des Gründers, ihr/sein Wissen und Können, ihre/seine Familie, Gesundheit und Lebensplanung. Nicht zu vergessen gesellschaftliche Herausforderungen und Werte, die z. B. zum sozialen Engagement vieler Unternehmen führen.

Wer Ziele setzen will, muss all diese Faktoren bedenken und für sich und sein Unternehmen bewerten. Die Fragen im Kasten „Wo liegen Ihre Ziele?“ sollen Ihnen dabei helfen. Kreuzen Sie an: Wo Sie mit „Nein“ oder „Weiß nicht“ antworten, gibt es wahrscheinlich Handlungsbedarf. Hier liegen Ihre wichtigsten Ziele.

Wo liegen Ihre Ziele?

	Ja	Weiß nicht	Nein
Kaufmännisches Ergebnis			
► Reichen Umsatz und Gewinn aus, um die Kosten zu decken und davon leben zu können?	☐	☐	☐
Produkt/Dienstleistung			
► Ist die Qualität Ihrer Produkte/Dienstleistungen wirklich gut?	☐	☐	☐
Kunden			
► Erfüllen Sie die Bedürfnisse/Erwartungen Ihrer Kunden?	☐	☐	☐
► Lösen Sie das Hauptproblem Ihrer Kunden?	☐	☐	☐
Konkurrenz			
► Unterscheidet sich Ihr Angebot deutlich von dem Ihrer Konkurrenz?	☐	☐	☐
Preis			
► Ist Ihr Preis für Ihre Kunden der richtige?	☐	☐	☐
Kommunikation			
► Erreichen Sie Ihre Kunden mit Ihrer Unternehmenskommunikation?	☐	☐	☐
Gesetze			
► Beachten Sie alle Gesetze?	☐	☐	☐
Person			
► Kennen Sie Ihr besonderes Wissen und Können?	☐	☐	☐
► Nutzen Sie all Ihr Wissen und Können?	☐	☐	☐
► Ist Ihre Arbeit im Einklang mit Ihrer Familie?	☐	☐	☐
► Tun Sie genug für Ihre Gesundheit?	☐	☐	☐
Werte/Gesellschaft			
► Sind Ihre wichtigsten Werte im Einklang mit Ihrer Geschäftsidee?	☐	☐	☐
► Folgen Sie einem Unternehmensleitbild?	☐	☐	☐

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Broschüren und Infoletter:

- Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit

CD-ROM:

- Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

Bestellmöglichkeiten:

Bestelltel.: 03018 615 4171
bmwi@gvp-bonn.de
Download u. Bestellfunktion:
www.existenzgruender.de

Internet:

- BMWi-Gründungsportal
www.existenzgruender.de

Redaktionsservice

Haben Sie Anregungen oder Fragen zu den GründerZeiten? Dann wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR
Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
Tel.: 02224 90034-0, Fax: 02224 90034-1
info@pid-net.de

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
info@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Redaktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Sven Lehmann, SL-Marketing & Management, Eilenburg
Kurt Wagenschieffer, w-finder Strategieberatung, Hofheim
Rudolf Schüller, Institut für Rating und Corporate Finance im Mittelstand, Dortmund

Gestaltung und Produktion:

PRpetuum GmbH, München

Druck:

Harz-Druckerei GmbH, Wernigerode

Auflage: 30.000

Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.