



Lehmann · Kirchberg · Bächle (Hrsg.)

IT für Existenzgründer und junge Unternehmen

Auswahl, Einführung, Betrieb

dpunkt.verlag

Über die Herausgeber



Frank R. Lehmann, Paul Kirchberg und Michael Bächle (von links nach rechts) sind Professoren im Studiengang Wirtschaftsinformatik an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Standort Ravensburg.

Frank R. Lehmann · Paul Kirchberg · Michael Bächle (Hrsg.)

IT für Existenzgründer und junge Unternehmen

Auswahl, Einführung, Betrieb



dpunkt.verlag

Frank R. Lehmann, lehmann@dhbw-ravensburg.de
Paul Kirchberg, kirchberg@dhbw-ravensburg.de
Michael Bächle, baechle@dhbw-ravensburg.de

Lektorat: Vanessa Wittmer, Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz: Da-TeX, Leipzig
Herstellung: Frank Heidt
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Fachliche Beratung und Herausgabe von dpunkt.büchern im Bereich Wirtschaftsinformatik:
Prof. Dr. Heidi Heilmann · heidi.heilmann@augustinum.net

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN
Buch 978-3-86490-075-4
PDF 978-3-86491-434-8
ePub 978-3-86491-435-5

1. Auflage 2014
Copyright © 2014 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen. Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.
Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Vorwort

Wer hat dieses Buch geschrieben? Dieses Fachbuch wurde überwiegend von Alumni der Studiengänge Wirtschaftsinformatik an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Ravensburg geschrieben, mit mehreren Jahren der IT-Erfahrung in der Berufspraxis, unter anderem auch bei Unternehmensgründungen. Von ihnen stammt auch die Idee einer leicht verständlichen, thematisch einführenden Handreichung für Menschen, die bei der Gründung einer eigenen unternehmerischen Existenz zwar auf IT angewiesen sind, aber nur über wenige Spezialkenntnisse auf diesem Gebiet verfügen.

Wer sollte es lesen und wer nicht? Unsere Zielgruppe sind dabei nicht Start-ups, die mit innovativen Technologien und Modellen neue Märkte besetzen wollen. Für diese »Entrepreneure« gibt es ausreichend Fachliteratur. Sie sind zudem meist hinreichend mit IT vertraut, um Probleme, die in diesem Buch behandelt werden, selbst zu lösen. Bei der Ausarbeitung dieses Fachbuchs schwebte uns vielmehr die große Masse der Unternehmensgründer in den »klassischen« Branchen vor: Eine Ingenieurin, die sich nach mehreren Berufsjahren als Angestellte nunmehr mit einem eigenen Ingenieurbüro selbstständig macht, oder ein Heizungsfachmann, der seinen eigenen Betrieb aufbauen möchte. Diese Unternehmensgründer planen den Aufbau eines Unternehmens, das sich über viele Jahre wirtschaftlich tragen soll. Ihre Ziele sind nicht primär auf den schnellen Aufbau mit anschließendem Unternehmensverkauf an Investoren ausgerichtet. Sie planen mit einer langfristig angelegten Unternehmensstrategie, der die IT von Anfang an gerecht werden sollte.

Was ist der Mehrwert dieses Buchs? Solche Unternehmensgründer sind häufig etwas ratlos, wenn es um die Frage geht, welche und wie viel IT sie eigentlich am Anfang ihres Unternehmersdaseins wirklich benötigen. Leider gibt es hierzu kaum Informationen bzw. Unterstützung, es sei denn, man »kauft sich einen Berater ein«. Das ist aber mit Kosten verbunden, die gerade am Anfang der Existenzgründung eher vermieden werden. Schön wäre es doch – so dachten wir uns –, wenn es hier ein strukturiertes

Fachbuch gäbe, das verständlich in alle wichtigen Aspekte einführt und dabei auch Rücksicht auf die Langfristperspektive des neuen Unternehmens nimmt.

Dank Unser Dank geht an alle Autoren, die sich engagiert mit ihrem Wissen und ihrer Berufserfahrung in die Erstellung der einzelnen Kapitel eingebracht haben. Der Wissenspool, auf den wir hierbei als Herausgeber zurückgreifen konnten, ist ein eigentlich viel zu selten gehobener Erfahrungsschatz – kommen doch gerade in der IT die besten Ratschläge für Praktiker aus der Praxis. Leider wird dabei von uns IT-Fachleuten gerne übersehen, dass IT nicht nur in großen, langjährig etablierten Unternehmen benötigt wird, sondern gerade auch bei der Existenzgründung zunehmend einen signifikanten Erfolgsfaktor darstellt, zu dem es aber nur sehr wenig Fachliteratur gibt. Das Buch soll diese Lücke schließen helfen.

Schlussendlich geht unser Dank auch an den Verlag, die Lektorin und die anonymen Gutachter für die reibungslose Zusammenarbeit und manchen wertvollen Hinweis.

Frank R. Lehmann, Paul Kirchberg, Michael Bächle
Ravensburg, September 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Herausforderung IT-Einsatz	2
1.2	Lesefahrplan	4
2	Rolle der IT	7
2.1	Der Geschäftsplan als Ausgangspunkt	8
2.2	IT-Unterstützung der Aufgaben und Abläufe	11
	2.2.1 Aufgaben im Unternehmen (Aufbauorganisation)	12
	2.2.2 Prozesse im Unternehmen (Ablauforganisation)	14
2.3	Anforderungen der Rechtsform an die IT	18
	2.3.1 Buchführungspflicht	18
	2.3.2 Sonstige Formalitäten	19
2.4	Berücksichtigung individueller Faktoren	20
	2.4.1 Branche	20
	2.4.2 Informationsintensität	20
	2.4.3 Größenklasse	23
3	Strategische Ausgangsfragen	25
3.1	IT-Strategie: Wo will ich hin?	25
	3.1.1 Bestimmung der IT-Ziele	27
	3.1.2 Ermittlung der IT-Strategie	31
	3.1.3 Bestandteile der IT-Strategie	32
	3.1.4 Umsetzung und Kontrolle	34
3.2	Infrastruktur: eigene oder im Internet?	36
	3.2.1 Betrachtungsgegenstand	38
	3.2.2 Eigene Infrastruktur	38
	3.2.3 IT-Outsourcing	41
	3.2.4 Cloud-Services	43
3.3	Hardware: kaufen oder leasen?	48
3.4	Software: Standard, anpassen oder entwickeln?	51
	3.4.1 Unterschiede zwischen Standard- und Individualsoftware	51
	3.4.2 Arten von Anpassungen	57
	3.4.3 Auswahl der passenden Variante	59

3.5	Softwarelizenzierung	61
3.5.1	Softwarearten	61
3.5.2	Softwarebeschaffung	64
3.5.3	Gültigkeit und Risiken	68
3.6	IT-Personal	71
3.6.1	Externe IT-Dienstleister	72
3.6.2	Erste eigene IT-Mitarbeiter	74
3.6.3	Freie Mitarbeiter auf Projektbasis (Freelancer)	79
4	IT-Anwendungsbausteine	81
4.1	Muss-Anwendungsbausteine	81
4.1.1	Bürosoftware	81
4.1.2	Enterprise 2.0: Kommunikation und Zusammenarbeit	93
4.1.3	Finanzbuchhaltung	101
4.1.4	Banking	107
4.1.5	Internetauftritt	113
4.1.6	Marketing im Internet	122
4.1.7	Schutz vor Angriffen	125
4.2	Kann-Anwendungsbausteine	133
4.2.1	Webshop/E-Commerce	133
4.2.2	Kundenmanagementsysteme	136
4.2.3	Mobiles Büro	146
4.2.4	Management von Kundenprojekten	153
4.2.5	Warenwirtschaftssysteme/ERP	157
4.3	IT-Landkarte	158
4.4	Checklisten	159
5	Auswahl, Einführung und Betrieb der IT-Anwendungsbausteine .	161
5.1	Auswahl von IT-Systemen	161
5.1.1	Umfang der Teilschritte	162
5.1.2	Zieldefinition	166
5.1.3	Prozessanalyse	167
5.1.4	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	168
5.1.5	Anforderungen	169
5.1.6	Marktübersicht	175
5.1.7	Vorauswahl	177
5.1.8	Endauswahl und Entscheidung	177
5.2	Einführung	179
5.2.1	Phasen einer Softwareeinführung	180
5.2.2	Phase I – Vorbereitung der Softwareeinführung	181
5.2.3	Phase II – Installation und Parametrisierung	182
5.2.4	Phase III – Test, Dokumentation und Betriebsvorbereitung	184
5.2.5	Phase IV – Abnahme und Betriebsübergabe	186

5.2.6	Umgang mit Änderungen und Nachforderungen	188
5.2.7	Vom richtigen Umgang mit Dienstleistern	189
5.3	Betrieb von IT-Systemen	190
5.3.1	Der IT-Gesamtüberblick	190
5.3.2	Verfügbarkeit	192
5.3.3	Datenschutzmaßnahmen	201
5.3.4	Maßnahmen im Umgang mit Software-Updates	205
5.3.5	Überwachung der Betriebskosten	207
5.4	Checklisten	209
6	Wie geht es weiter?	211
A	Szenarien für Kundenmanagementprozesse	219
A.1	Akquisitionsphase	219
A.2	Verkaufsphase	221
A.3	Auftragsabwicklungsphase	223
A.4	Nachverkaufsphase	224
B	Checklisten	227
B.1	IT-Anwendungsbausteine	227
B.2	Auswahl von IT-Systemen	231
B.3	Einführung von IT-Systemen	233
B.4	Betrieb von IT-Systemen	235
C	Glossar	237
D	Abkürzungen	259
E	Autorenverzeichnis	261
F	Autorenuordnung	265
	Literaturverzeichnis	267
	Index	275

1 Einleitung

Die Zahl der Existenzgründungen lag laut Statistischem Bundesamt in Deutschland allein im ersten Halbjahr 2012 bei rund 182.500. Die Zahl der Liquidationen lag in diesem Zeitraum bei 187.400. Es gibt pro Jahr somit ganz offensichtlich sehr viele Menschen, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen, zu Unternehmern – neudeutsch »Entrepreneuren« – werden. Selbst wenn man von den oben genannten Zahlen diejenigen abzieht, die lediglich scheinselfständig sind, bleiben immer noch genügend Gründer übrig, die sich zwangsläufig mit einer ganzen Reihe von Aufgaben beschäftigen müssen, die ihnen bis dahin nicht selten weitgehend fremd gewesen sein dürften. Dazu zählen die notwendige Buchführung bezogen auf ihre Geschäftstätigkeit oder der professionelle Einsatz moderner Informationstechnik (IT), beispielsweise zur Unterstützung einer effizienten und effektiven Kommunikation mit ihren Kunden oder anderen Geschäftspartnern. Auf der anderen Seite gibt es ebenfalls viele Fälle, in denen Unternehmen vom Markt verschwinden, und dieses Verschwinden dürfte in der Mehrzahl der Fälle nicht freiwillig geschehen. Damit der Liquidationsfall nicht eintritt, müssen die richtigen strategischen Entscheidungen getroffen werden, und zwar möglichst schon zu Beginn der Geschäftstätigkeit, denn oftmals werden hier bereits die entscheidenden Weichen gestellt.

Jede Unternehmensgründung erfordert zunächst einmal Erfolgswillen und Visionen der Gründer-Persönlichkeiten. Wichtig sind außerdem eine tragfähige Geschäftsidee – die nicht zwingend vom Gründer selbst stammen muss, sondern z. B. auch per Franchising-Konzept genutzt werden kann – und das notwendige Gründungskapital. Neben diesen Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung stehen Gründer vor der Herausforderung, ihr junges Unternehmen zu organisieren, insbesondere Abläufe und Aufgabenverteilung zwischen Gründern, eventuellen Mitarbeitern sowie externen Partnern bzw. Dienstleistern zu regeln. Das Unterschätzen des damit verbundenen Aufwands führte in Kombination mit nicht tragfähigen Geschäftsmodellen beispielsweise zum Scheitern diverser Existenzgründungen in der ersten Boomphase des E-Business um das Jahr 2000 herum.

1.1 Herausforderung IT-Einsatz

Eine besondere Rolle spielt heutzutage für nahezu jedes Unternehmen die Informationstechnik, die unabhängig von der Branche für die meisten Aufgabenbereiche in einem neu gegründeten Unternehmen – man denke an Einkauf, Produktion, Vertrieb, Verwaltung, Management usw. – eine wichtige Unterstützungsfunktion besitzt. Es ist übrigens mittlerweile verbreitete Praxis, »IT« quasi als Oberbegriff für das gesamte Spektrum der Informations- und Kommunikationstechnik, aber auch für das sogenannte Informationsmanagement zu verwenden. Unter Informationsmanagement versteht man das Management des Faktors Information, d. h. die Nutzung des Bestands an Informationen bzw. Daten im Unternehmen zur Unternehmenssteuerung, zur zielgerichteten Kundenkommunikation, zur Erfüllung gesetzlicher Informations- und Dokumentationspflichten usw. Der Vollständigkeit halber sei auch erwähnt, dass »IT« selbstverständlich auch die veralteten Begriffe »elektronische Datenverarbeitung (EDV)« bzw. »Datenverarbeitung (DV)« abgelöst hat. Es ist somit wichtig zu erkennen, dass der IT-Begriff deutlich über eine rein technische Betrachtungsweise hinausgeht. Daran orientiert sich auch dieses Buch, d. h., es geht im vorliegenden Werk an einigen Stellen zwar zwangsläufig auch um technische Aspekte, jedoch erfolgt dies bewusst in begrenztem Umfang. Hauptsächlich werden anwendungsbezogene und strategische Aspekte im Zusammenhang mit dem Einsatz der IT in einem Unternehmen betrachtet.

Gerade im Zusammenhang mit der Nutzung der IT stehen junge Unternehmen oft vor ganz besonderen Herausforderungen und den damit verbundenen Risiken. In der Regel dürften bei den Gründern zwar entsprechende Branchenkenntnisse vorhanden sein, vertieftes IT-Wissen dürfte dagegen häufig fehlen. Viele Probleme junger Unternehmen resultieren folglich aus Unkenntnis über die Zusammenhänge und die Wirkungsweisen von Entscheidungen im IT-Bereich, denn es müssen frühzeitig Antworten auf viele verschiedene, für den IT-Laien oftmals abstrakt und komplex wirkende Fragen gefunden werden. In diesem Zusammenhang sollte das Minimalziel lauten, als neu gegründetes Unternehmen mit seinen IT-Systemen nicht von vornherein schlechter dazustehen als die etablierte Konkurrenz, etwa weil das Unternehmen die Potenziale der IT nicht genügend nutzt. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich dabei um interne Aufgaben, z. B. im Bereich der Buchhaltung, handelt oder um Leistungen, die direkt für Kunden erbracht werden, wobei es sich hierbei auch um Zusatzleistungen handeln kann wie etwa das Liefern von Hintergrundinformationen zu einem Produkt auf der eigenen Website oder die Verfolgbarkeit des Bearbeitungsstands eines Kundenauftrags. Genauso gilt es zu vermeiden, vergleichbare Leistungen mit höherem Aufwand zu erbringen, d. h., die IT weniger effizient zu nutzen als andere.

Es ist zwar möglich, für den Aufbau einer effektiven und effizienten IT-Struktur umfassende Beratungsleistungen von entsprechenden IT-Beratungsunternehmen in Anspruch zu nehmen, doch dürften vielen neu gegründeten Unternehmen die notwendigen finanziellen Mittel hierfür fehlen. An dieser Stelle soll deshalb dieses Buch ansetzen, indem ein Team aus erfahrenen Autoren aus Wissenschaft und Praxis, von denen einige selbst Unternehmensgründer sind, alle für ein junges Unternehmen wesentlichen IT-Aspekte verständlich darstellt und Ratschläge formuliert, die für möglichst viele Unternehmen passen. Angesprochen werden sollen somit ausdrücklich keine IT-Profis. Folglich werden Unternehmen, deren Geschäftsidee vorrangig darin besteht, mit IT – sei es durch Entwicklung, Beratung oder Handel – Geld zu verdienen, nicht näher betrachtet. Jedoch dürften sich selbst von den Gründern von IT-Unternehmen nur wenige mit allen nachfolgend betrachteten Themen vorher intensiv beschäftigt haben, denn gerade bezüglich der für ein eigenständiges Unternehmen erforderlichen breit gefächerten IT-Kenntnisse sind die Grenzen zwischen Laien, zwischen Menschen, die Teilkenntnisse besitzen, und zwischen Profis als fließend zu betrachten. Auf der einen Seite wird die große Mehrzahl der Unternehmensgründer aus dem Privatbereich Kenntnisse über die Nutzung von PCs, Tablet-Rechnern oder Smartphones mitbringen, sodass es absolute IT-Laien unter Unternehmensgründern nur noch selten geben dürfte. Auf der anderen Seite wird es kaum IT-Experten geben, die von sich behaupten können, dass sie das mittlerweile sehr breite und von immer neuen Entwicklungen geprägte Spektrum der IT umfassend beherrschen und auf allen Teilgebieten der IT fachlich auf dem neuesten Stand sind. Vielfach wird deshalb in der Praxis bei Unternehmensgründern und sogar bei Menschen, die beruflich stark mit IT zu tun haben, auf vielen Gebieten des IT-Einsatzes maximal Halbwissen vorliegen. Dieses Halbwissen werden sich Gründer oftmals autodidaktisch angeeignet haben, es kann dementsprechend veraltet sein und es kann insbesondere stark subjektiv – z. B. ausschließlich aus der Perspektive eines großen Anbieters – geprägt sein. Es ist fast überflüssig zu betonen, dass gerade solches Halbwissen gefährlich werden kann, wenn man sich ausschließlich darauf stützt. Dies gilt z. B. auch, wenn Kenntnisse aus der Nutzung der IT im Privatleben auf die gewerbliche IT-Nutzung im jungen Unternehmen ohne nachzudenken einfach übertragen werden, ohne zu erkennen, dass hier ganz andere Anforderungen z. B. im Hinblick auf Datensicherheit und Datenschutz zu erfüllen sind. Auch lizenzrechtlich können zwischen privater und geschäftlicher Nutzung erhebliche Unterschiede bestehen. Auf diese Weise können leichtfertig Fehlentscheidungen getroffen werden, die später nur schwer zu korrigieren sind. Anhand von Checklisten soll deshalb in den einzelnen Kapiteln dieses Buchs jeweils sichergestellt werden, dass kein relevanter Aspekt der IT-Nutzung und keine anstehende Entscheidung übersehen werden. Das Ziel des Buchs besteht somit darin,

die Erfolgswahrscheinlichkeit von Start-up-Unternehmen durch den richtigen Einsatz von IT deutlich zu erhöhen.

1.2 Lesefahrplan

Dieses Buch kann grundsätzlich ganz konventionell von vorn nach hinten, d. h. der Reihenfolge der Kapitel folgend, durchgearbeitet werden. Damit ist jeweils ein guter Übergang zwischen den Kapiteln sichergestellt. Für manche Leser dürfte jedoch ein Überspringen einzelner Kapitel empfehlenswert sein. In Abbildung 1-1 werden die empfohlenen Lesealternativen grafisch dargestellt.

Nach der Einleitung wird in **Kapitel 2** erläutert, welche Rolle der IT in Unternehmen heute grundsätzlich zukommt. Hierzu wird die Verknüpfung der eigentlichen Geschäftstätigkeit, basierend auf den relevanten Prozessen und Strukturen im Unternehmen, mit der IT überblicksartig dargestellt. Notwendige Unterscheidungen hinsichtlich Rechtsform, Unternehmensgröße, Branche und Informationsintensität – d. h., wie bedeutsam ist der Faktor Information für den Erfolg eines Unternehmens – werden dabei vorgenommen. Dieses Kapitel sollte als Grundlage für die folgenden Kapitel von allen Lesern durchgearbeitet werden. Eine Ausnahme bilden hierbei lediglich Leser, die sich gezielt für den Einsatz einzelner IT-Bausteine interessieren und über Grundlagenwissen im IT-Bereich bereits verfügen.

Im **dritten Kapitel** werden grundlegende Entscheidungen bezogen auf den IT-Einsatz erörtert. Betrachtet werden z. B. Möglichkeiten, IT-Leistungen über das Internet zu beziehen. Zusätzlich werden Vor- und Nachteile des Kaufs von Hardware gegenüber Leasingverträgen sowie Alternativen bezüglich der Anpassung und der Lizenzierung von Software beschrieben. Abschließend werden Empfehlungen bezüglich der notwendigen IT-Personalressourcen gegeben, wobei selbstverständlich nicht zwingend davon ausgegangen wird, dass ein junges Unternehmen überhaupt über Mitarbeiter oder sogar über eigene IT-Mitarbeiter verfügen muss. Die Betrachtungen in Kapitel drei erfolgen weitgehend unabhängig von einzelnen IT-Komponenten wie etwa bestimmten Systemarten. Diese werden aufbauend auf den in diesem Kapitel vorgenommenen grundsätzlichen Überlegungen im folgenden Kapitel systematisch vorgestellt. Das dritte Kapitel beantwortet somit Grundfragen, die sich nicht jedem Existenzgründer in diesem Umfang stellen, sodass ein Überspringen und ein bedarfsweises Zurückblättern zu den entsprechenden Abschnitten für viele kleine, wenig vom IT-Einsatz geprägte junge Unternehmen sinnvoll ist.

Das **vierte Kapitel** ist dementsprechend gegliedert in Muss-IT-Anwendungsbausteine (kurz: Muss-Bausteine) und Kann-IT-Anwendungsbausteine (kurz: Kann-Bausteine) einer IT-Landschaft in einem

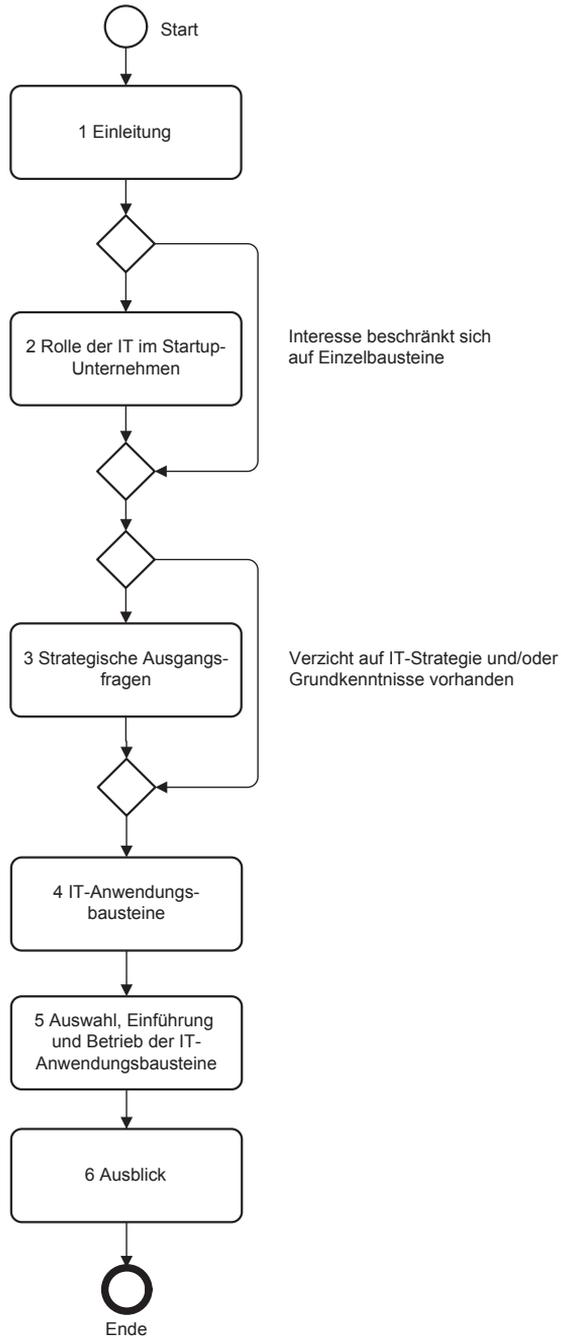


Abb. 1-1: Lesefahrplan

Unternehmen. Unter einer IT-Landschaft wird dabei eine Übersicht der Gesamtheit aller vom Unternehmen genutzten Anwendungssysteme verstanden, gleichgültig, ob diese Systeme durch das Unternehmen selbst oder z. B. durch externe Dienstleister betrieben werden. Muss-Bausteine sind IT-Systeme, die grundsätzlich jedes Unternehmen und damit auch jedes neu gegründete Unternehmen benötigt: Bürosoftware, Finanzbuchhaltungssoftware, Onlinebanking für Geschäftskunden usw. Dagegen zählen zu den Kann-Bausteinen IT-Systeme, die nur von bestimmten Unternehmen benötigt werden, abhängig vor allem von der jeweiligen Branche, von der Unternehmensgröße und der Entscheidung für bzw. gegen den Vertriebskanal Internet. Beispiele solcher Kann-Bausteine sind Systeme für den Vertrieb von Waren oder Dienstleistungen per E-Commerce, Systeme zur systematischen Pflege von Kundenbeziehungen oder Systeme zur umfassenden systemgestützten Abwicklung der wesentlichen Abläufe im Unternehmen, der sogenannten Geschäftsprozesse, z. B. in der Auftragsabwicklung oder in der Produktion.

Nachdem im vierten Kapitel die IT-Anwendungsbausteine beschrieben wurden, wird in **Kapitel 5** erläutert, wie bei der Auswahl, der Einführung und dem Betrieb eines solchen Bausteins, d. h. eines konkreten IT-Systems, vorzugehen ist. Dabei wird nach Möglichkeit zwischen unterschiedlichen Komplexitätsklassen unterschieden. Während sich der entsprechende Aufwand z. B. bei Bürosoftware und damit mit Sicherheit Standardsoftware in engen Grenzen hält, sind bei der Auswahl, der Einführung und dem Betrieb spezieller, für den Erfolg eines Unternehmens besonders wichtiger branchenspezifischer IT-Systeme, die unter Umständen noch an die Gegebenheiten des jungen Unternehmens angepasst werden, sehr viel mehr Aspekte zu beachten. Es wird allerdings längst nicht jedes neu gegründete Unternehmen solche speziellen erfolgskritischen Systeme einsetzen. Dieses Kapitel ist trotzdem grundsätzlich für alle Leser relevant, denn es geht hier z. B. auch um so wichtige Themen wie Datensicherungen und Datensicherheit, relevant gerade im Hinblick auf die Einhaltung entsprechender Datenschutzvorschriften.

Im **Schlusskapitel** wird als Ausblick skizziert, wie man die IT weiterentwickeln muss, wenn das gegründete Unternehmen kein gerade neu gegründetes Unternehmen mehr ist, sondern sich am Markt etabliert haben wird. Abhängig von der verfolgten Strategie – diese kann schlicht Existenzsicherung für die nächsten Jahre lauten oder aber eine Erweiterung der Geschäftstätigkeit verbunden mit einem deutlichen Wachstum des Unternehmens beinhalten – werden verschiedene Vorgehensweisen für die Zeit nach der Gründungsphase empfohlen.

2 Rolle der IT

In diesem einführenden Kapitel soll Ihnen verdeutlicht werden, in welchen Bereichen die IT mittlerweile für so gut wie jedes Unternehmen und damit auch so gut wie jedes neu gegründete Unternehmen Unterstützung bieten kann. Dazu werden grundlegende organisatorische Zusammenhänge in komprimierter Form betrachtet, um eine Übersicht über betriebliche Aufgabenbereiche und Abläufe zu erlangen. Diese Übersicht soll als Grundlage dienen, um in den Folgekapiteln die entsprechenden Einsatzmöglichkeiten der IT bezogen auf betriebliche Aufgabenbereiche und Abläufe aufzuzeigen. Es liegt auf der Hand, dass diese Möglichkeiten nicht für alle Existenzgründer identisch sind. Aus diesem Grund werden abschließend einige Fallunterscheidungen eingeführt: nach Branche, Größenklasse und Informationsintensitätsgrad.

Unternehmen durchlaufen ähnlich wie Lebewesen verschiedene Lebens- bzw. Entwicklungsphasen. Jede dieser Phasen ist mit bestimmten Entscheidungen und Handlungen verbunden. Man unterscheidet gemäß [Bleicher 1991] folgende Phasen:

- Gründungsphase
- Umsatzphase
- Auflösungs-/Liquidationsphase

Für Existenzgründer steht zweifellos zunächst einmal die Gründungsphase im Fokus. Im Zuge der Unternehmensgründung sind grundlegende Entscheidungen über das Leistungsspektrum eines Unternehmens, seinen Standort, seine Rechtsform und die Art und Weise der Leistungserstellung (Einsatz von Methoden, Werkzeugen und Maschinen, Gestaltung der betrieblichen Abläufe, Aufgabenverteilung usw.) zu fällen. Festzulegen ist damit insbesondere die Organisation des Unternehmens (siehe Abschnitt 2.2).

In der Gründungsphase sollte jedoch auch schon an die sich anschließende Umsatzphase gedacht werden. Die Umsatzphase dürfte in nicht wenigen Unternehmensneugründungen auch durch ein mehr oder weniger starkes Unternehmenswachstum geprägt sein. Aus diesem Grund kann ein Teil der Umsatzphase in vielen Fällen auch als Wachstumsphase bezeichnet werden. Zu einer solchen Wachstumsphase des Unternehmens gehören

Pläne bezüglich Markterschließung und Diversifikation nach Abschluss der Gründungsphase. Bezüglich des Wachstums des Unternehmens sind somit Strategien denkbar, die von einer Überlebensstrategie des Unternehmens auf Gründungsniveau, d. h. Existenzsicherung ohne Wachstum, bis hin zu einer extremen Wachstumsstrategie bezüglich Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil oder Mitarbeiterzahl reichen.

Zur Vorbereitung des geplanten Wachstums gehört auch eine zumindest grob skizzierte IT-Strategie (siehe Abschnitt 3.1), die den Einsatz geeigneter IT-Systeme ab dem Erreichen bestimmter Wachstumsziele vorsehen könnte, man denke z. B. an spezielle Systeme zur Pflege der Kundenbeziehungen, sogenannte Customer-Relationship-Management-Systeme, kurz: CRM-Systeme (siehe dazu Kapitel 4).

2.1 Der Geschäftsplan als Ausgangspunkt

Die organisatorischen sowie weitere Festlegungen wird ein Unternehmensgründer nicht selten schon vor der eigentlichen Gründung in Form eines sogenannten Geschäftsplans (Businessplan) festhalten wollen und in vielen Fällen auch müssen, denn dieser Plan soll Investoren oder Geschäftspartner von der Geschäftsidee und ihrer geplanten Umsetzung überzeugen. Mithilfe des Geschäftsplans soll gezeigt werden, dass für die Idee ein Markt existiert und das Unternehmen Wachstumspotenzial besitzt.

Basis des Geschäftsplans ist eine Geschäftsidee. Ein Geschäftsplan umfasst aufbauend auf der Geschäftsidee zunächst einen Marketingplan, der abhängig von der Branche, in der die Unternehmensgründung stattfinden soll, ergänzt wird um Beschaffungs-, Produktions-, Personal-, Forschungs- und Vertriebspläne. In jedem Fall notwendig ist der Finanzplan, der eine Schätzung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen (Kosten) und der erwarteten Umsatzerlöse enthält, damit die Wirtschaftlichkeit der Investitionsausgabe beurteilt werden kann [Robbins u. a. 2012].

In Tabelle 2-1 wird eine Strukturempfehlung für einen Geschäftsplan gegeben. Diese Struktur besteht aus neun Teilen, der Gesamtumfang sollte gemäß [Russo u. a. 2008] rund 30 Seiten umfassen. Zu Beginn soll demnach dem potenziellen Investor eine Zusammenfassung aller Kapitel geboten werden (»Executive Summary«), auf deren Basis er entscheiden kann, ob er die Geschäftsidee interessant genug findet, um den gesamten Geschäftsplan zu lesen. Dementsprechend sollte dieser erste Teil sehr kurz gehalten werden. Er ist jedoch von fundamentaler Bedeutung für die Entscheidung eines Investors und muss deshalb sehr sorgfältig und als letzter Teil des Geschäftsplans formuliert werden. Im zweiten Teil (»Produkt/Dienstleistung«) folgt die Beschreibung des geplanten Angebots an Produkten bzw. Dienstleistungen, die auch dazu dienen soll,

Lean-Startup-Methode

Sofern Sie als Gründer eine besonders innovative Geschäftsidee umsetzen wollen, indem Sie z. B. in den Bereichen Electronic Business, Mobile Business, Kommunikationstechnologie oder Life Science neue Produkte oder Dienstleistungen unter unsicheren Bedingungen entwickeln, gehören Sie zum Kreis der potenziellen Nutzer der in den letzten Jahren viel diskutierten Lean-Startup-Methode. Diese Methode – manche sprechen auch von einer Entrepreneurship-Theorie – wurde 2011 von Eric Ries vorgestellt und hat zum Ziel, sehr früh zu ermitteln, ob ein gewähltes Geschäftsmodell zukunftsträchtig ist oder ob es angepasst bzw. sogar aufgegeben und ersetzt werden muss, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Es geht somit nicht darum, ein kleines, schlankes Unternehmen aufzubauen, wie es die Bezeichnung »lean« vermuten lässt, sondern darum, schnell zu erkennen, ob der gewählte Weg in die Selbstständigkeit erfolgversprechend ist, bevor unnötig viele Ressourcen in ein nicht optimales Geschäftsmodell investiert worden sind. Der Name leitet sich aus dem ursprünglich bei japanischen Automobilherstellern entwickelten Konzept des Lean Manufacturing ab, das stark auf die Einbeziehung der Mitarbeiter zur Prozessoptimierung und die Vermeidung von Verschwendung jeglicher Art setzt.

Die Lean-Startup-Methode sieht die Verbindung aus schnellem Feedback bezogen auf die Erfolgsaussichten eines Geschäftsmodells mit einem iterativen Überprüfen der im Geschäftsplan getroffenen Annahmen hinsichtlich Absatzzahlen, Gewinn usw. vor. Oft werden die verfolgten Geschäftsmodelle die Entwicklung neuartiger Produkte beinhalten, z. B. Apps für einen noch nicht abgedeckten Verwendungszweck, bei denen somit zwangsläufig Unsicherheit darüber besteht, ob das Produkt für eine genügend große Anzahl von Personen interessant ist, ob sie es nutzen würden und ob sie auch bereit sind, dafür Geld auszugeben.

Ein vielversprechender Ansatz für eine an den Kunden orientierte Produktentwicklung besteht darin, potenzielle Kunden in die Produktentwicklung einzubeziehen und bei der Entwicklung agil vorzugehen (siehe dazu auch die Expertenbox »Agilität und Scrum« in Abschnitt 3.4), d. h. regelmäßig neue bzw. veränderte Kundenwünsche zu berücksichtigen, noch bevor die Entwicklung abgeschlossen wird.

Weiterführende Quellen

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt/M.: Campus, 2011

RIES, E.: Lean Startup – Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. München: Redline, 2012; oder: <http://theleanstartup.com>

SCHWAB, N.: Der Ungewissheit zum Trotz. Was kennzeichnet ein Lean Startup? – URL <http://www.heise.de/developer/artikel/Was-kennzeichnet-ein-Lean-Startup-1815568.html> –

Zugriffsdatum: 2013.03.08

Inhalt: 9 Kapitel	Umfang: 30 Seiten
Executive Summary	3
Produkt/Dienstleistung	3
Unternehmerteam	2
Markt und Wettbewerb	4
Marketing, Vertrieb, Geschäftsmodell	4
Geschäftssystem und Organisation	4
Realisierungsfahrplan	1
Chancen und Risiken	2
Finanzierung	7

Tab. 2-1: Struktur und Hauptelemente eines Geschäftsplans nach [Russo u. a. 2008]

die Plausibilität der entsprechenden Marketingstrategien zu überprüfen. Sehr wichtig ist die Vorstellung des »Unternehmerteams« – der sogenannten »Entrepreneure« – mit einer Darstellung der einzelnen Lebensläufe und Kompetenzen der eigentlichen Gründer. Falls zusätzliches Personal vorgesehen ist, so wird dieses hier ebenfalls aufgeführt. Im Teil »Markt und Wettbewerb« geht es darum, die potenzielle Marktgröße abzuschätzen und zu erläutern, welche (z. B. geografischen) Marktsegmente mit welchem Marktanteil zuerst erschlossen werden sollen. Markteintrittsbarrieren und Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition, kurz: USP) sind herauszuarbeiten. Die anschließende Beschreibung »Marketing, Vertrieb, Geschäftsmodell« dient dazu, ausführlich darzulegen, womit das Unternehmen letztlich Geld verdienen soll. Hinzu kommt eine Darstellung von Strategien und Maßnahmen für das Marketing und den Vertrieb der Produkte oder Dienstleistungen. In diesem Sinne geschlossene bzw. geplante Partnerschaften mit anderen Unternehmen werden hier ebenfalls genannt. Der Teil »Geschäftssystem und Organisation« beschreibt einerseits die Aktivitäten, mit denen ein Unternehmen seine Leistungen erbringt, d. h., er bietet einen Überblick über die Geschäftsprozesse (siehe Abschnitt 2.2.2), und andererseits die Aufgabenverteilung im Unternehmen, d. h. die Aufbauorganisation (siehe Abschnitt 2.2.1). Der »Realisierungsfahrplan« beschreibt das geplante Unternehmenswachstum, z. B. bezogen auf die ersten fünf Jahre. Der Teil »Chancen und Risiken« soll zeigen, dass sich Unternehmensgründer frühzeitig mit Chancen und Risiken ihres Geschäftsmodells beschäftigt haben. Auf den abschließenden Teil »Finanzierung« werden potenzielle Investoren besonders genau blicken, um zu beurteilen, ob das Finanzkonzept tragfähig ist. Eine ausführliche Anleitung zur Erstellung eines Geschäftsplans bietet z. B. das Handbuch zum Münchner Business-Plan-Wettbewerb (siehe [Evobis 2012]).

2.2 IT-Unterstützung der Aufgaben und Abläufe

Die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee setzt voraus, dass man sich vorab ein Bild über die dazu erforderlichen betrieblichen Aufgaben und Abläufe macht. Diese Aufgabenbereiche und Abläufe werden in der Regel miteinander vernetzt sein. Die meisten davon erfordern unabhängig von der Branche eine effiziente IT-Unterstützung, gleichgültig, ob es sich um die eigentliche betriebliche Leistungserstellung handelt oder um Aufgaben mit eher administrativem Charakter. In der Gründungsphase muss man sich folglich zunächst überlegen, welche betrieblichen Aufgabenbereiche und Abläufe man für sein neues Unternehmen vorsehen muss (entsprechend dem Teil »Geschäftssystem und Organisation« in Tabelle 2-1) und welche IT-Unterstützung jeweils erforderlich ist. Es ist somit absolut notwendig, sich mit diesen zentralen organisatorischen Fragen zu beschäftigen, selbst wenn das Thema »Organisation« für ein Ein-Personen-Unternehmen zunächst einmal als zweitrangig betrachtet werden sollte.

Organisation ist eine zentrale Managementaufgabe. Sie ist für jede Unternehmung etwas Komplexes und wird im deutschsprachigen Raum traditionell in die Teilgebiete Aufbauorganisation (siehe Abschnitt 2.2.1) und Ablauforganisation (siehe Abschnitt 2.2.2) unterteilt. Diese Teilgebiete können separat betrachtet werden, wodurch die Komplexität der Herausforderung »Organisation« gesenkt wird. Dass eine strikte Trennung nicht vollständig möglich ist, steht dabei auf einem anderen Blatt und soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, wichtige Abläufe in einem Regelwerk zu definieren. Bei einem neu gegründeten Unternehmen ist so ein Regelwerk mit unternehmensspezifischen Verfahrensanweisungen (z. B. ob und wie die Arbeitszeiten von Mitarbeitern erfasst werden) meist relativ schlank, dennoch sollte nicht darauf verzichtet werden.

Im Zusammenhang mit der Organisationsgestaltung, insbesondere der Identifikation und Gestaltung der einzelnen Aufgaben und Abläufe im Unternehmen, ist es zwangsläufig notwendig, wesentliche Fragen der IT-Unterstützung zumindest vom Grundsatz her zu beantworten, z. B., ob die IT komplett ausgelagert wird (IT-Outsourcing, siehe Abschnitt 3.2.3) oder ob eigenes IT-Know-how aufgebaut werden soll. IT-Outsourcing dürfte häufig ratsam sein, da sich gerade junge Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen im Rahmen der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen sowie deren Vertrieb beschränken sollten. Mit Kernkompetenzen sind Potenziale und Fähigkeiten gemeint, die den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen. Sofern es sich um kein IT-Unternehmen handelt, wird die IT dementsprechend in der Regel keine Kernkompetenz darstellen, sodass die IT-Aufgaben an Partnerunternehmen ganz oder teilweise abgegeben wer-

den können. Im Falle sehr informationsintensiver Branchen kann dies jedoch auch anders zu beurteilen sein (siehe Abschnitt 2.4.2).

2.2.1 Aufgaben im Unternehmen (Aufbauorganisation)

Unter »Aufbauorganisation« versteht man die Zerlegung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens (Beispiel: Speiseeis verkaufen) in einzelne Aufgabengebiete (Beispiel: Einkauf der Zutaten, Produktion des Speiseeises, Vertrieb des Speiseeises). Man bildet Aufgabenpakete, die einzelnen Stellen bzw. Personen (im Sinne von Aufgabenträgern) zugeordnet werden. Wichtig ist somit die Festlegung der Aufgabenverteilung (welcher Gründer bzw. Mitarbeiter ist für welche Aufgabe zuständig), die Zuweisung von Kompetenzen (im Sinne von Befugnissen) an die einzelnen Gründer bzw. Mitarbeiter und die Übertragung von Verantwortung für die einzelnen Aufgaben auf Gründer bzw. Mitarbeiter.

Handelt es sich beim neu gegründeten Unternehmen zunächst um ein Ein-Personen-Unternehmen, so ist der diesbezügliche Aufwand mit Sicherheit überschaubar, er ist jedoch keinesfalls null, denn es wird in diesem Fall mit hoher Wahrscheinlichkeit Aufgaben geben, die an externe Aufgabenträger übertragen werden. Denken Sie zum Beispiel an Aufgaben wie die Buchhaltung oder die IT. Gerade im Fall der Auslagerung müssen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der externen Partner klar definiert werden. Die Auslagerung von IT-Aufgaben an Externe wird in Abschnitt 3.2.3 näher beschrieben.

Doch welche betrieblichen Aufgabengebiete gibt es überhaupt in einem Unternehmen? Dies hängt nicht unwesentlich von Faktoren wie der Branche, der Unternehmensgröße, den Zielmärkten und den Vertriebskanälen ab. Es lassen sich gleichwohl einige generelle Aussagen dazu treffen. Zunächst kann grob der strategische Funktionsbereich der Unternehmensleitung von den operativen Funktionsbereichen unterschieden werden [Vahs 2012]. Für die Unterstützung des **strategischen Funktionsbereichs**, d. h. der nicht an Mitarbeiter oder externe Partner delegierbaren Managementaufgaben, ist eine IT-Unterstützung in Form sogenannter Managementinformationssysteme denkbar. In diesen Bereich gehören auch die Begriffe »Data Warehouse« und »Business Intelligence«, die jedoch in der Regel nicht für gerade neu gegründete Unternehmen, sondern erst im Zuge betrieblichen Wachstums als Optionen für die IT-Unterstützung infrage kommen und deshalb hier nicht weiter betrachtet werden. Eine umfassende Einführung in das Thema bietet z. B. [Bauer und Günzel 2013].

Operative Funktionsbereiche fassen gleichartige Aufgaben für die betriebliche Leistungserstellung oder zu deren Unterstützung zusammen. Sie erlauben insbesondere die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen, etwa durch den Einsatz spezieller Maschinen, IT-Systeme oder Mitarbeiter (in-

tern oder extern). Innerhalb der operativen Funktionsbereiche kann zwischen ressourcenorientierten Funktionsbereichen und leistungsorientierten Funktionsbereichen unterschieden werden.

Ressourcenorientierte Funktionsbereiche sind für die Beschaffung und Verwaltung der für die betriebliche Leistungserstellung erforderlichen Ressourcen verantwortlich. Wichtige Beispiele hierfür sind:

- **Personalwirtschaft** (mit den Teilgebieten Personalführung, Personalpolitik, Personalcontrolling, Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalentlohnung, Personalbetreuung, Personalverwaltung, Personalfreistellung)
- **Finanzwirtschaft** (mit den Teilgebieten Investition, Finanzierung und Risikomanagement)
- **Informationswirtschaft** (mit den Teilgebieten Angebot, Nachfrage und Verwendung von Informationen bzw. Daten im Unternehmen)
- **Materialwirtschaft** (mit den Teilgebieten Einkauf, Logistik, Lager, Versand)
- **Anlagenwirtschaft** (mit den Teilgebieten Gebäudeplanung, Planung des Maschinenparks, Verwaltung des Maschinenparks)

Für jedes Unternehmen relevant ist davon die Finanzwirtschaft, denn ohne ein systematisches Management der meist knappen Ressource »Kapital« kann kein Unternehmen am Markt bestehen. Aber auch ohne Informationen ist eine erfolgreiche Unternehmensführung nicht denkbar. Informationen über Umsätze, Aufträge, Kunden, Auslastungsgrade usw. sind die Basis jeglicher unternehmerischen Entscheidung, weitgehend unabhängig von Branche oder Größenklasse des Unternehmens. Aus diesem Grund muss Informationswirtschaft betrieben werden, wobei dies selbstverständlich nicht ohne den Einsatz von IT-Systemen denkbar ist. Das Spektrum infrage kommender Software reicht von Bürosoftware bis hin zu ERP-Systemen, mehr dazu erfahren Sie in den Kapiteln 3 und 4. Dagegen ist Personalwirtschaft i. e. S. nur erforderlich, sofern auch Personal beschäftigt wird. Material- und Anlagenwirtschaft sind z. B. im produzierenden Gewerbe von Bedeutung. Materialwirtschaft ist jedoch auch in anderen Branchen relevant. Selbst in reinen Dienstleistungsunternehmen ist stets ein Mindestmaß an Materialbeschaffung erforderlich, man denke nur an Büromaterial.

Dagegen sind die leistungsorientierten Funktionsbereiche unmittelbar an der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung beteiligt, Beispiele hierfür sind:

- **Forschung und Entwicklung**
- **Produktion**
- **Vertrieb**

Nicht in jedem neuen Unternehmen wird das Thema »Forschung und Entwicklung« eine große Rolle spielen. Wichtig ist dagegen der Bereich »Produktion«. Dies trifft nicht nur auf das produzierende Gewerbe zu, denn hierunter können im weiteren Sinne auch sämtliche Dienstleistungen verstanden werden, die ein Unternehmen für seine Kunden erbringt. Auch der Bereich »Vertrieb« ist bezogen auf die Produkte und/oder Dienstleistungen in der Regel für ein junges Unternehmen von zentraler Bedeutung für seine Existenzsicherung.

Für viele Existenzgründer sind abgesehen von der Organisation der Beziehungen zu externen Partnern keine speziellen aufbauorganisatorischen Maßnahmen erforderlich, um die notwendigen Funktionsbereiche Aufgabenträgern zuzuordnen. Sofern die Zahl der Gründer und Mitarbeiter jedoch von Beginn an oder später eine bestimmte Größenordnung überschreitet, muss man sich auch im jungen Unternehmen Gedanken über eine klar abgegrenzte Aufgabenverteilung sowie Leitungsstrukturen (Wer darf wem welche Art von Weisungen erteilen?) machen.

Eine Gliederung eines Unternehmens in Stellen, Abteilungen usw., die sich an den genannten oder vergleichbaren Funktionsbereichen orientiert, besitzt eine sogenannte »Funktionale Struktur«. Funktionale Strukturen sind in kleineren und mittelständischen Unternehmen die vorherrschende Aufbauorganisationsform, sodass sich diese Form der Strukturierung für neu gegründete Unternehmen zunächst einmal anbietet. Allerdings kann ein Unternehmen im Zuge des betrieblichen Wachstums an einen Punkt gelangen, an dem diese Form nicht mehr genügt und andere Aspekte wie Geschäftsprozesse (siehe Abschnitt 2.2.2), Regionen (Märkte), Produktgruppen oder Kundengruppen zusätzlich in der Aufbauorganisation berücksichtigt werden müssen.

2.2.2 Prozesse im Unternehmen (Ablauforganisation)

Die Ablauforganisation beschäftigt sich mit den betrieblichen Abläufen. Angestrebt wird eine möglichst optimale Gestaltung dieser Abläufe. Berücksichtigt werden dabei Faktoren wie die Menge der anfallenden Arbeiten, das Leistungsvermögen der Aufgabenträger sowie die verfügbaren Sachmittel. Optimiert werden soll in der Regel bezüglich Qualität (z. B. Fehlerquote), Zeit (z. B. durchschnittliche Durchlaufzeit) und Kosten (z. B. durchschnittlich pro Vorgang anfallende Kosten). Nicht selten lassen sich derartige Verbesserungen durch die Automatisierung von Arbeitsschritten erreichen und diese Automatisierung beruht dann wiederum in aller Regel auf dem Einsatz von IT.

Statt von (Arbeits-)Abläufen wird heute oftmals von »Prozessen« gesprochen. Dies soll nachfolgend in diesem Buch auch so gehandhabt werden. Aber Achtung: Das Wort »Prozess« wird in der Praxis sehr vielfältig

verwendet. Das Wort ist lateinischen Ursprungs (lat. *procedere*) und bedeutet ganz allgemein »Voranschreiten«, d. h., bezeichnet wird eine Abfolge von Schritten. In technisch geprägten Bereichen wird der Begriff anders verwendet als im Bereich der betriebswirtschaftlich geprägten Betrachtung von Abläufen im Unternehmen. Unabhängig davon weist ein Prozess in der Regel hierarchische Strukturen auf, d. h., ein Prozess kann in mehrere Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte gegliedert werden. Umstritten ist jedoch bereits, ob ein Prozess einen klar definierten Anfang und ein klar definiertes Ende besitzen muss. Es kommt deshalb nicht selten vor, dass auch betriebliche Aufgabenbereiche als »Prozesse« bezeichnet werden. Dies kann zu Missverständnissen führen, denn es ist grundsätzlich etwas anderes von der Aufgabe bzw. der Funktion »Personal(-wirtschaft)« zu sprechen als von konkreten Prozessen im Sinne von Abläufen wie etwa der Gehaltszahlung an die Mitarbeiter in einem bestimmten Monat oder der Einstellung eines neuen Mitarbeiters.

Prozesse im Sinne von Abläufen gibt es generell sehr viele im Unternehmen. So sind sowohl das Versenden eines Briefs an einen potenziellen Kunden als auch die Auswahl der Geschäftsräume für das neue Unternehmen Prozesse. Um den Blick auf die für das Unternehmen auf Dauer wichtigen Prozesse nicht zu verstellen, wurde als spezielle Art von Prozessen der Begriff des »Geschäftsprozesses« geschaffen. Ein Geschäftsprozess ist insbesondere durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- **Kundenorientierung:** Ein Geschäftsprozess orientiert sich am Kunden und seinen Wünschen. Prozesse, die für den Kunden nicht sichtbar und für ihn auch nicht wichtig sind, wie etwa die Buchhaltung, stellen keine (echten) Geschäftsprozesse dar.
- **Funktionsübergreifender Charakter:** Mit »Funktion« sind hier die oben bereits eingeführten Funktionsbereiche gemeint. Ein Geschäftsprozess wird aufgrund seiner Bedeutung und seines Umfangs in der Regel arbeitsteilig bearbeitet, sei es durch verschiedene Mitarbeiter in einem Unternehmen, die dann oft auch in verschiedenen betrieblichen Bereichen angesiedelt sind, oder auch durch Aufgabenträger in verschiedenen Unternehmen, z. B. im neu gegründeten Unternehmen sowie in Partnerunternehmen.

In diesem Sinne typische Geschäftsprozesse sind die Ausführung von Kundenaufträgen, die Bearbeitung von Reklamationen oder die Entwicklung von neuen Produkten bzw. Dienstleistungen. Dagegen stellen die oben genannten Beispiele »Brief schreiben« und »Geschäftsräume suchen« keine Geschäftsprozesse dar. Der Prozess »Brief schreiben« ist z. B. nicht funktionsübergreifend, »Geschäftsräume suchen« ist nicht direkt kundenorientiert. Letzterer hat zudem Projektcharakter, er ist somit grundsätzlich ein-

malig, er wird höchstens in sehr großen zeitlichen Abständen und unter stark veränderten Rahmenbedingungen erneut ausgeführt. Für einmalig oder sehr selten ausgeführte Prozesse lohnt sich jedoch keine detaillierte Prozessbetrachtung im Sinne einer klaren, regelhaften Strukturierung.

Grundsätzlich ist Prozessmanagement und damit auch eine genauere Beschreibung der Prozesse im Unternehmen in den Fällen wichtig, in denen kundenorientierte Prozesse arbeitsteilig abgewickelt werden. Dies gilt z. B., wenn an der Bearbeitung einer Reklamation ein Callcenter, ein Vertriebsmitarbeiter und ein Techniker beteiligt sind. Fehler in der Koordination wirken sich hier sehr schnell sehr negativ auf die Kundenbeziehung aus. Solange der Unternehmensgründer jedoch quasi alle Prozessschritte selbst übernimmt, ist eine detaillierte Beschreibung der Prozesse nicht notwendig, da er den gesamten Prozess im Blick hat und situationsbezogen geeignete Maßnahmen ergreifen wird.

Doch nicht nur Geschäftsprozesse, auch andere Prozesse sollen selbstverständlich so gut wie möglich durch IT unterstützt werden. Es ist deshalb sehr wichtig, sich vor der Unternehmensgründung Gedanken darüber zu machen, welche Prozesse es im neuen Unternehmen geben wird und welche davon für den Geschäftserfolg wichtig sind, weil nur diese von externen Kunden überhaupt wahrgenommen werden [Schmelzer und Sesselmann 2010]. Prozesse lassen sich wie erwähnt in Teilprozesse und einzelne Prozessschritte zerlegen. Für diese ist jeweils zu überprüfen, wie sie durch IT unterstützt werden können, denken Sie z. B. an den Einsatz von Bürosoftware (siehe Abschnitt 4.1.1). Es ist in der Regel umso vorteilhafter für ein Unternehmen, je umfassender und zusammenhängender die IT-Unterstützung der Prozesse gestaltet werden kann. Das heißt, es sollen wenn möglich nicht lediglich einzelne Arbeitsschritte, sondern ganze Prozesse oder zumindest Teilprozesse durch IT-Systeme unterstützt werden. Das setzt dann natürlich auch voraus, dass die entsprechende IT-Unterstützung nicht durch isolierte Einzelsysteme, sondern durch integrierte, d. h. miteinander verbundene Systeme erfolgt (siehe Abschnitt 4.3). Dadurch wird auch wirksam verhindert, dass jeder einzelne Bearbeiter in einem Prozess seinen eigenen Datenbestand aufbaut und pflegt. Vor dem mehrfachen Verwalten von Daten (man spricht in diesem Zusammenhang von redundanten Datenbeständen) ist dringend zu warnen, da in diesem Fall die einzelnen Prozessbeteiligten fast zwangsläufig mit unterschiedlichen Daten arbeiten, da erfahrungsgemäß organisatorisch auf Dauer nicht gewährleistet werden kann, dass in allen Datenbeständen Änderungen (einschließlich Ergänzungen und Löschungen) konsequent und zeitnah nachvollzogen werden. Auch aus dem Alltag kennt man das Phänomen. Wie oft erhält man Post mehrfach, wobei der einzige Unterschied der Sendungen in einer leicht abgewandelten Schreibweise von Namen oder Adresse besteht.

Aus den Analyseergebnissen lässt sich dann ableiten, welche Arten von Softwaresystemen für das Unternehmen notwendig sind. In Kapitel 4 werden Muss- und Kann-Bausteine der IT-Unterstützung eines neuen Unternehmens unterschieden. Während Bürosoftware für jedes Unternehmen notwendig ist (Muss-Baustein), hängt es nicht zuletzt von den Prozessen in einem Unternehmen ab, ob z. B. Customer-Relationship-Management-Systeme (kurz: CRM-Systeme) zum Management der Kundenbeziehungen, Enterprise-Resource-Planning-Systeme (kurz: ERP-Systeme) zur Unterstützung sämtlicher betrieblichen Aufgabenbereiche und Prozesse oder Warenwirtschaftssysteme zur Unterstützung von Einkauf, Verkauf und betrieblicher Lagerhaltung als Kann-Bausteine in der Softwarelandschaft des Unternehmens eingesetzt werden sollten. Nähere Erläuterungen zu diesen Systemarten finden Sie in Kapitel 4.

Es genügt jedoch in der Regel nicht, die für ein Unternehmen wichtigen Prozesse lediglich zu identifizieren. Für einen Überblick über den Zusammenhang einzelner Schritte in einem Prozess (Beispiel »Zutaten bestellen«) bietet es sich an, ein grafisches Modell eines Prozesses zu erzeugen. Je nach Komplexität können dabei individuelle, einfach gehaltene Ablaufmodelle, die aus Kästchen mit den Prozessschritten und Pfeilen zwischen den Kästchen bestehen, genügen. Alternativ kann auf einschlägige Modellierungsmethoden zurückgegriffen werden, wie z. B. ereignisgesteuerte Prozessketten (kurz: EPK; siehe dazu z. B. [Lehmann 2008]) oder die Business Process Model and Notation (kurz: BPMN). Für beide gibt es kostenlose Software, z. B. yEd oder ARIS Express. Unabhängig von der Art der Darstellung ist bei der Modellierung jeweils zu überlegen, welcher Aufgabenträger für einen Prozessschritt zuständig sein soll, welche IT-Systeme dazu eingesetzt werden sollen und ob der Schritt vielleicht sogar vollautomatisch – ohne Beteiligung eines Mitarbeiters – mittels eines entsprechenden Systems ausgeführt werden kann. Bei den Zuordnungen sollten Sie darauf achten, dass möglichst wenig zwischen verschiedenen Systemen hin und her gesprungen wird, da sonst Schnittstellenprobleme und damit Verzögerungen sowie Fehler vorprogrammiert sind, genauso wie Sie es generell vermeiden sollten, den Prozess zwischen verschiedenen Aufgabenträgern mehrfach hin und her springen zu lassen, z. B. zwischen dem eigenen Unternehmen und externen Partnern.

Es ist jedoch nicht in jedem Fall nötig, sich detaillierte Gedanken über alle eigenen Prozesse zu machen und in Form von Prozessmodellen zu dokumentieren. Prozesse, die an Partnerunternehmen vergeben werden, müssen nur grob betrachtet werden. Hier ist vor allem interessant, wie die Schnittstellen zu den Partnerunternehmen aussehen, d. h., welche Daten (bzw. auch welche physischen Objekte unter Angabe des Bearbeitungsgrads) benötigt der jeweilige Partner und was liefert der Partner zurück. In der Regel muss man sich nicht dafür interessieren, welche Prozessschritte mit-

hilfe welcher IT-Systeme im Partnerunternehmen ausgeführt werden, um das gewünschte Ergebnis (z. B. eine buchhalterische Dienstleistung) in der vereinbarten Qualität zu erhalten.

Ebenfalls hilfreich kann das Heranziehen sogenannter Referenzprozessmodelle sein. Dabei handelt es sich um eine Art Sammlung von Musterprozessen, die sich in anderen Unternehmen bewährt haben und die man eins zu eins oder leicht angepasst für das neu gegründete Unternehmen verwenden kann. Beispielsweise stellen einige Softwarehersteller Referenzmodelle zur Verfügung, damit ein Unternehmen prüfen kann, in welchem Umfang die angebotene Software die vom Unternehmen gestellten Anforderungen erfüllt (siehe auch Abschnitt 3.4).

2.3 Anforderungen der Rechtsform an die IT

Die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform ist für einen Existenzgründer von zentraler Bedeutung. Abhängig von der gewählten Form ergeben sich unterschiedliche rechtliche, steuerliche und finanzielle Folgen. Indirekt hat die Wahl der Rechtsform damit auch Konsequenzen auf die Art und den Umfang der mindestens notwendigen IT-Unterstützung.

Generell gilt, dass es selten »die« optimale Rechtsform für ein Unternehmen gibt. Außerdem kann die Rechtsform selbstverständlich im Laufe der Zeit wieder geändert werden, z. B. bedingt durch das Unternehmenswachstum. An dieser Stelle soll bewusst keine ausführliche Vorstellung der einzelnen Rechtsformen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen erfolgen, hierfür sei auf die einschlägige Literatur verwiesen. Einen guten Überblick für Einsteiger bietet z. B. [Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) 2012a]. Vielmehr sollen nachfolgend die aus einer bestimmten Rechtsformenwahl ableitbaren Konsequenzen für die IT-Unterstützung aufgezeigt werden.

2.3.1 Buchführungspflicht

Sowohl das Steuergesetz als auch die Rechtsform haben Einfluss auf die Beantwortung der Frage, ob ein Unternehmen buchführungspflichtig ist oder nicht. Von der Buchführungspflicht hängt ab, welcher buchhalterische Aufwand getrieben werden muss. Ohne Buchführungspflicht genügt eine einfach zu realisierende Einnahmen-Überschuss-Rechnung. Buchführungspflicht bedeutet dagegen, dass eine komplette Buchführung mit Jahresabschluss erforderlich ist. Dazu müssen alle im Unternehmen anfallenden Geschäftsvorfälle (wie z. B. Einkauf von Materialien, Verbrauch von Rohstoffen, Zahlung von Löhnen, Verkauf von Fertigerzeugnissen, Wertminderungen an Vermögensgegenständen durch planmäßige Abnutzung oder

außerplanmäßige Ereignisse usw.) chronologisch dokumentiert werden. Die einzelnen Geschäftsvorfälle werden nach Sachzusammenhängen gesammelt und gruppiert. In vorbereitenden Abschlussbuchungen werden Wertkorrekturen an Vermögensbeständen vorgenommen, Rückstellungen gebildet und Rechnungsabgrenzungen durchgeführt, um eine periodengerechte Erfolgsermittlung zu ermöglichen. Die Buchführung bildet die Basis für Gewinnermittlung und den Jahresabschluss, aber auch für kurzfristige Quartalsabschlüsse (siehe [Gabler Verlag (Hrsg.) 2012]).

Keine Buchführungspflicht besteht gemäß [Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) 2012b] für folgende Personengruppen:

- Freiberufler (z. B. Ärzte)
- Nicht-Kaufleute (Handelsgewerbe mit einfach strukturierten, überschaubaren und transparenten Geschäftsbeziehungen, aber auch Kleingewerbe)
- Einzelkaufleute, die zwei Geschäftsjahre hintereinander nicht mehr als 500.000 Euro Umsatzerlöse und 50.000 Euro Jahresüberschuss haben (Stichwort »Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz«)
- Land- und Forstwirte, die nicht als Kaufleute gelten

Buchführungspflicht besteht dagegen gemäß der genannten Quelle für folgende Rechtsformen:

- alle Unternehmer, die ein selbstständiges Handelsgewerbe betreiben
- Einzelunternehmen, OHG, KG
- Kapitalgesellschaften (GmbH, UG, AG)
- Nicht-Kaufleute
 - wenn der Gewinn aus Gewerbebetrieb 50.000 Euro im Wirtschaftsjahr übersteigt
 - wenn die Umsätze 500.000 Euro im Kalenderjahr übersteigen
 - wenn sich Personengesellschaften freiwillig – weil es seriöser und professioneller wirkt – ins Handelsregister eintragen lassen

Besteht keine Buchführungspflicht, wird keine Finanzbuchhaltungssoftware (siehe Abschnitt 4.1.3) benötigt, es genügt Bürosoftware (siehe Abschnitt 4.1.1), z. B. die Nutzung eines Tabellenkalkulationsprogramms wie Microsoft Excel, zur Dokumentation der Einnahmen und Ausgaben.

2.3.2 Sonstige Formalitäten

Bestimmte Rechtsformen erfordern zusätzlichen bürokratischen Aufwand. Das kann mit der Einberufung und Dokumentation von Gesellschafterversammlungen im Rahmen der Gründung beginnen und sich im Falle einer