

Rudolf Schinnerl

Erfolgreich in die Selbstständigkeit

Von der Geschäftsidee über den
Businessplan zur nachhaltigen
Existenzgründung

2. Auflage



Springer Gabler

Erfolgreich in die Selbstständigkeit



Jetzt auch als Online-Kurs:

Erfolgreich in die Selbstständigkeit

Von Dr. Rudolf Schinnerl

Sie denken darüber nach sich selbstständig zu machen oder haben sogar schon den festen Entschluss gefasst in die Selbstständigkeit zu starten? Dann ist dieser Kurs ein absolutes Muss für Sie! Erhalten Sie jede Menge Informationen, Tipps & Tricks von der Geschäftsidee bis zur nachhaltigen Existenzgründung.

Passend zum Buch gibt Ihnen dieser Kurs die wichtigsten Informationen rund um die Selbstständigkeit auf Basis von instruktiven Videos, Übungen und weiterführenden Materialien.

- ✓ Voraussetzungen und Formen einer Gründung
- ✓ Planung und Realisierung
- ✓ Existenzfestigung
- ✓ Finanzierung
- ✓ Businessplan

Interessiert? Dann werfen Sie einfach einen Blick in den Trailer um einen ersten Eindruck vom Kurs zu erhalten.

30% Rabatt für Sie als Buch-Käufer!

Einfach Rabatt-Token* LPNX-LH94-V7KP im Kaufprozess auf iversity.org angeben.

*Code ist gültig bis zum 31.12.2023.

**Jetzt
informieren &
anmelden unter
iversity.org!**

Rudolf Schinnerl

Erfolgreich in die Selbstständigkeit

Von der Geschäftsidee über den
Businessplan zur nachhaltigen
Existenzgründung

2., vollständig aktualisierte, ergänzte und erweiterte
Auflage

Rudolf Schinnerl
Betriebswirtschaftliche Finanzanalyse &
Beratung
Düsseldorf, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-33527-4 ISBN 978-3-658-33528-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33528-1>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Catarina Gomes de Almeida

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur 2. Auflage

Die anhaltend dynamische Entwicklung der Gründungsszene und ihrer Fördermöglichkeiten sowie das rege Interesse an der gedruckten und digitalen ersten Auflage dieses Buches legten eine Neuauflage nahe.

Laut einer Mitteilung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) lag die Gründungsquote in Deutschland im abgelaufenen Jahr bei 7,6 %. Das heißt, dieser Anteil an der deutschen Bevölkerung im Alter von 18–64 Jahren hat in den letzten drei Jahren ein Unternehmen gegründet oder sich aktiv mit einem eigenen Gründungsvorhaben beschäftigt.

Unter Beibehaltung der Struktur und Zielsetzung des Buches wurde die Neuauflage genutzt, verschiedene Anregungen von Lesern zu berücksichtigen, einige Korrekturen vorzunehmen und nützliche Ergänzungen anzubringen. Dazu zählt eine häufig nachgefragte Erweiterung des Abschnitts Kapitalplanung um Kalküle zur Beurteilung von Investitionsprojekten. Insbesondere machte die rasche und schwer überschaubare Entwicklung des öffentlichen Fördergeschehens eine gründliche Überarbeitung der angeführten Programme, Instrumente und Organisationen erforderlich.

Ein besonderes Augenmerk und entsprechende Erweiterungen wurden der Nachgründungsphase gewidmet, um ein profitables und nachhaltiges Unternehmenswachstum sicher zu stellen.

Der Autor und Verlag hoffen, mit dieser neuen Auflage ihren Lesern den Weg zur erfolgreichen Selbstständigkeit zu erleichtern und wünschen dazu viel Erfolg.

Dr. Rudolf Schinnerl

Vorwort zur 1. Auflage

Für viele Menschen ist der Schritt in die Selbstständigkeit ein Traum. Für die meisten bleibt es ein lebenslanger Traum, für einige endet das Abenteuer Existenzgründung in einem Albtraum. Damit das nicht eintritt, wurde dieses Buch geschrieben.

In klaren Schritten und Abschnitten werden der Weg, aber auch die Stolpersteine und Risiken sowie Hilfen zum erfolgreichen Unternehmer (Entrepreneur) aufgezeigt.

Ob als einzelner Existenzgründer oder als Start-up-Team: An einer gründlichen Vorbereitung und fundierten Planung des Unternehmenskonzepts geht kein Weg vorbei.

Beginnend mit dem Wunsch nach Selbstständigkeit und/oder einer Geschäftsidee werden Kriterien und Anforderungen für deren erfolgreiche Realisierung aufgezeigt. Folgende Fragen sind unbedingt zu klären: Ist die Idee zündend und einmalig? Besteht eine potenzielle Nachfrage (mit anderen Worten: Hat der Markt auf das Produkt/die Dienstleistung gewartet)? Ist der Gründer persönlich und fachlich geeignet? Ist die Finanzierung der Gründung gesichert? Diese und andere Punkte müssen eindeutig mit einem Ja beantwortet werden können, weil mit ihnen der Erfolg eines Unternehmens steht oder fällt.

Die möglichen Arten der Gründung (zum Beispiel Kauf eines bestehenden Unternehmens) und Rechtsformen (zum Beispiel Einzelunternehmen oder GmbH) werden mit den wichtigsten Entscheidungskriterien einschließlich der Unternehmensbewertung und den vielfältigen Finanzierungsalternativen (inklusive Fördermittel) aufgezeigt.

Der Gründungsprozess wird mit seiner Vorbereitungs (unter anderem Marktanalyse und Marketingplanung) und Realisierungsphase (unter anderem Aufbau/Einrichtung einer Betriebsorganisation und Abschluss von Verträgen/Versicherungen) ebenso kompetent erläutert wie die rechtlichen und steuerlichen Aspekte der Unternehmensgründung. Dabei werden Unternehmensrisiken, bürokratische Hürden und die Gründe für mögliches Scheitern nicht verschwiegen.

Die Kapital-, Liquiditäts- und Umsatz-/Ertragsplanung schließen hier den Gründungsprozess ab.

Last but not least wird im Folgenden ein Businessplan (Unternehmenskonzept) entwickelt/dargelegt, der die wichtigsten Punkte der Unternehmensgründung aufgreift und

dem Leser (potenziellen Unternehmensgründern) als gedankliches Modell (Leitfaden) für seinen eigenen Businessplan dienen kann.

- ▶ Sie haben die Möglichkeit, die Tabellen aus Kapitel 4 dieses Buches (Businessplan) im Excel-Format herunterzuladen und sie für eigene Berechnungen (Planungen, Simulationen) zu verwenden. Zu finden sind die Dateien unter dem Button „OnlinePlus“ auf der Katalogseite dieses Buches unter www.springer.com.

Anzumerken bleibt, dass mit dem vorliegenden Buch keine Rechts- oder Steuerberatung vorgenommen wird und der Autor keine Haftung für die Umsetzung der zumeist allgemeingültigen Inhalte des Buches in die individuelle Praxis von einzelnen Gründungsvorhaben/Unternehmen übernimmt. Da sich die wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Bedingungen in ständigem Fluss befinden, kann der dargestellte Status quo nur eine Momentaufnahme sein und der Leser muss sich mit der jeweils aktuellen (Rechts-)Lage vertraut machen. Die Hinzuziehung von Expertenwissen (zum Beispiel Berater) ist im gesamten Gründungsprozess dringend angeraten.

Die angeführten Unternehmen und Links stellen nur Beispiele für eine Vielzahl von Auswahlmöglichkeiten dar und sind keinesfalls als Empfehlungen/Präferenzen zu verstehen.

Hinweis

Wenn im Nachfolgenden zur Erhöhung der Lesbarkeit teilweise nur die männliche und singuläre Form verwendet wurde (Existenzgründer), so schließt sie natürlich auch die weibliche Form (Existenzgründerin) und den Plural (Gründungsteam) sowie sämtliche diverse Formen mit ein.

Dr. Rudolf Schinnerl

Inhaltsverzeichnis

1 Wege zum eigenen Unternehmen	1
1.1 Anlässe und Motive für Existenzgründungen	1
1.2 Geschäftsidee	2
1.2.1 Finden einer Geschäftsidee	2
1.2.1.1 Kreativitätstechniken	2
1.2.1.2 Inhaltliche Komponenten	3
1.2.2 Eigenschaften einer erfolversprechenden Geschäftsidee	6
1.3 Gründerprofil	8
1.3.1 Notwendige Gründereigenschaften	8
1.3.1.1 Persönliche Eigenschaften	9
1.3.1.2 Familiäres Umfeld	10
1.3.1.3 Fachwissen und Branchenkenntnisse	10
1.4 Formen der Gründung	12
1.4.1 Neugründung	14
1.4.2 Übernahme eines bestehenden Betriebs	14
1.4.3 Entgeltlicher Unternehmenserwerb/Kauf	16
1.4.3.1 Rechtliche Aspekte der Betriebsübernahme	16
1.4.3.2 Ökonomische und finanzielle Aspekte der Unternehmensübernahme	18
1.4.3.3 Unternehmensbewertung (Preisfindung)	19
1.4.4 Unternehmensnachfolge	36
1.4.5 Beteiligung	38
1.4.6 Weitere Möglichkeiten der Selbstständigkeit	39
1.4.6.1 Pacht	39
1.4.6.2 Franchising	39
1.4.6.3 Nebengewerbe	41
1.5 Gründungsprozess	41
1.5.1 Hilfen beim Gründungsprozess	42
1.5.2 Vorbereitungs-/Planungsphase	43

1.5.2.1	Marktforschung	44
1.5.2.2	Potenzialanalyse	50
1.5.2.3	SWOT-Analyse	50
1.5.2.4	Marketingstrategie	52
1.5.2.5	Marketingpolitik/Marketingplanung	54
1.5.3	Realisationsphase	65
1.5.3.1	Organisation	65
1.5.3.2	Rechtliche Aspekte der Unternehmensgründung	74
1.5.4	Risiken bei Unternehmensgründungen und deren Absicherung ...	101
1.5.4.1	Risiken	101
1.5.4.2	Versicherungen	102
1.6	Nachgründungsphase	109
1.6.1	Standortbestimmung	109
1.6.2	Strategieüberprüfung	111
1.6.2.1	Wachstumsstrategien	111
1.6.3	Strategieumsetzung	113
1.6.3.1	Aufgabepriorisierung/Delegation	114
1.6.4	Beschäftigung von Arbeitnehmern	115
1.6.4.1	Personalführung	116
1.6.4.2	Wirtschaftliche Prämissen	118
1.6.4.3	Gesetzliche Bestimmungen zur Beschäftigung von Mitarbeitern	121
1.6.5	Unternehmenskrisen	124
1.6.5.1	Auswege aus der Krise	127
1.6.5.2	Beendigung der Krise	128
2	Finanzierung	131
2.1	Eigenfinanzierung	133
2.1.1	Eigenmittel	134
2.1.2	Selbstfinanzierung	135
2.1.3	Beteiligungsfinanzierung	136
2.2	Fremdfinanzierung	141
2.2.1	Bankkredite	142
2.2.2	Anleihen/Schuldverschreibungen	144
2.2.3	Fremdmittel aus der laufenden Geschäftstätigkeit	146
2.3	Alternative Finanzierungsinstrumente	147
2.3.1	Factoring und Forfaitierung	148
2.3.2	Leasing und Miete	149
2.3.3	Genussrechte/Genussscheine	150
2.3.4	Partiarische Darlehen	151
2.3.5	Stille Gesellschaft	152
2.3.6	Mitarbeiterbeteiligung	154

2.3.7	Beteiligungskapital/Private Equity	156
2.3.7.1	Kapitalbeteiligungsgesellschaften	156
2.3.7.2	Risiko- oder Wagniskapital/Venture Capital	158
2.3.8	Fördermittel	163
2.3.8.1	Förderdarlehen	164
2.3.8.2	Zuschüsse	166
2.3.8.3	Beteiligungen	166
2.3.8.4	Bürgschaften	166
2.3.8.5	Förderprogramme	167
	Literatur	175
3	Finanzplanung	177
3.1	Kapitalplanung	178
3.1.1	Kapitalbedarf	178
3.1.1.1	Lang- und kurzfristiger Kapitalbedarf	178
3.1.1.2	Kalkulation von Investitionen	179
3.1.2	Kapitaldeckung	196
3.1.2.1	Kapitalmittel/-quellen	196
3.1.2.2	Kapitaldeckungsrechnung	196
3.1.2.3	Kennzahlen zur Vermögens- und Finanzlage	198
3.2	Liquiditätsplanung	200
3.2.1	Liquiditätsplanungs- und -deckungsrechnung (Liquiditätsplan) (1. Jahr)	200
3.2.1.1	Privatentnahmen eines Selbstständigen	204
3.2.1.2	Betriebswirtschaftliche Liquiditätskennzahlen	206
3.3	Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung (Ergebnisplan)	206
3.3.1	Ergebnisplan	207
3.3.1.1	Positionen des Ergebnisplans und deren Ermittlung	209
3.3.1.2	Rentabilitätskennzahlen	218
3.3.1.3	Deckungsbeitragsrechnung	220
3.3.1.4	Kritische Menge / Break-even-point	221
4	Businessplan	223
4.1	Elevator- oder Start-up-Pitch	224
4.2	Business Model Canvas	225
4.3	Businessplan (Unternehmenskonzept)	227
4.3.1	Inhaltsübersicht/Zusammenfassung des Businessplans	228
4.3.2	Geschäftsidee	229
4.3.3	Gründerprofil(e)	230
4.3.4	Markt, Standort, Wettbewerb	231
4.3.4.1	Markt	231

4.3.4.2	Standort	232
4.3.4.3	Wettbewerb	232
4.3.5	Marketingstrategie	233
4.3.5.1	Kunden-/Zielgruppenpolitik	233
4.3.5.2	Produktpolitik	234
4.3.5.3	Preispolitik	234
4.3.5.4	Distributionspolitik	235
4.3.5.5	Kommunikationspolitik	235
4.3.6	Organisation, Betrieb, Mitarbeiter	236
4.3.6.1	Organisation.	236
4.3.6.2	Betrieb/Geschäft	236
4.3.6.3	Mitarbeiter	237
4.3.7	Zukunftsaussichten/Perspektive	237
4.3.8	Finanzplanungsrechnungen	238
4.3.8.1	Kapitalbedarfsplan.	238
4.3.8.2	Kapitaldeckungsrechnung	240
4.3.8.3	Liquiditätsplanungs- und -deckungsrechnung (Liquiditätsplan)	241
4.3.8.4	Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung (Ergebnisplan)	243
4.3.9	Anlagen zum Businessplan	245
	Literatur	251
	Anhang	253
	Weiterführende Literatur	257
	Stichwortverzeichnis	259

Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz neu (in Konformität mit der DSGVO)
BewG	Bewertungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung (des Steuerberaters)
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BVMW	Bundesverband mittelständische Wirtschaft
bzw.	beziehungsweise
DATEV	DATEV eG., Nürnberg (Softwarehaus und IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte)
DAX	Deutscher Aktien Index
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DRS	Deutscher Rechnungslegungs-Standard
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern)
EDV/IT	elektronische Datenverarbeitung/Informationstechnologie
e. K.	(im Handelsregister/HR) eingetragene/r Kaufmann/-frau
ERP	European Recovery Program (Europäisches Wiederaufbauprogramm)
EstG	Einkommensteuergesetz
etc.	et cetera und die übrigen (Dinge)
EU	Europäische Union

EÜR	Einnahmen-/Überschuss-Rechnung
F&E	Forschung und Entwicklung
FinTech(s)	Financial Services and Technology (neue Finanztechnologien bzw. Unternehmen dieser Branche)
ggf.	gegebenenfalls
GenG	Genossenschaftsgesetz
GewO	Gewerbeordnung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS/IFRS	International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards (Internationale Rechnungslegungsstandards)
idR.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IFH-ECC	Institut für Handelsforschung – E-Commerce-Center Handel Köln
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT/ITK	Informations- und Kommunikations-Technologien
IR	Investor Relations (Finanzkommunikation)
kfr.	kurzfristig
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
lfr.	langfristig
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KSt	Körperschaftsteuer
NFC	Near Field Communication (Nahfeldkommunikation)
o. a.	oben angeführt
PartGG	Partnerschaftsgesellschaftsgesetz
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebs-Stoffe
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
SGB	Sozialgesetzbuch (I–XII)
s. oben	siehe oben
Soli	Solidaritätszuschlag
SWOT	Stärken/Schwächen-Chancen/Risiko-Analyse
u. ä.	und ähnliche(s)
uam.	und andere(s) mehr
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal/Wettbewerbsvorteil eines Produktes)
UStG	Umsatzsteuergesetz
usw.	und so weiter
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VC	Venture Capital (Wagniskapital)
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V.
z. Zt.	zurzeit

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Produktlebenszyklus	7
Abb. 1.2	Formen der Gründung	14
Abb. 1.3	Unternehmensbewertungsmethoden/-verfahren	20
Abb. 1.4	Cashflow	28
Abb. 1.5	SWOT-Matrix	51
Abb. 1.6	Marketingmix (5 Ps)	54
Abb. 1.7	Divisionale Organisationsform	66
Abb. 1.8	Funktionale Organisationsform	66
Abb. 1.9	Rechts- und Gesellschaftsformen von Unternehmen	77
Abb. 1.10	Bilanzschema	92
Abb. 1.11	Schema einer Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	93
Abb. 1.12	Produkt/Markt-Matrix	112
Abb. 1.13	Eisenhower-Matrix	115
Abb. 1.14	Klassische Führungsstile	116
Abb. 1.15	Zweidimensionale Führungsstile	117
Abb. 1.16	Stadien von Unternehmenskrisen	126
Abb. 2.1	Finanzierungsarten	132
Abb. 2.2	Alternative Finanzierungsformen	148
Abb. 2.3	Fördermittel	164
Abb. 2.4	BMWi/Förderdatenbank Schnellsuche	168
Abb. 2.5	Förderung unternehmerischen Know-hows durch die BAFA	171
Abb. 3.1	Investitionsrechenmethoden/-verfahren	180
Abb. 4.1	Business Model Canvas: nach Vorlage des BMWi	226
Abb. 4.2	Businessplan: Überblick	228
Abb. 4.3	Muster-Lebenslauf	248

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Kapitalbedarfsplan.	195
Tab. 3.2	Kapitaldeckungsrechnung.	197
Tab. 3.3	Integrierte Liquiditätsplanungs- und -deckungsrechnung (Liquiditätsplan)	201
Tab. 3.4	Privatentnahmen (Privateinnahmen- oder -ausgabenüberschuss)	204
Tab. 3.5	Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung (Ergebnisplan).	208
Tab. 4.1	Kapitalbedarfsplan.	239
Tab. 4.2	Kapitaldeckungsrechnung.	241
Tab. 4.3	Integrierte Liquiditätsplanungs- und -deckungsrechnung (Liquiditätsplan)	242
Tab. 4.4	Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung (Ergebnisplan).	244
Tab. 4.5	Meilensteine zum Businessplan	246
Tab. 4.6	Berechnungsschema der Privatentnahmen (Privateinnahmen- oder -ausgabenüberschuss)	250



1.1 Anlässe und Motive für Existenzgründungen

Die Anlässe/Motive für Existenz- bzw. Unternehmensgründungen (engl. Startup) sind vielfältig, hier sollen einige der häufigsten aufgeführt werden:

- Eine Geschäftsidee (siehe nachfolgend)
- Spezialkenntnisse oder einzigartiges Wissen (zum Beispiel bezüglich neuer Technologien oder günstiger Lieferquellen)
- Ein Hobby zum Beruf machen
- Beendigung einer beruflichen Ausbildung und Wunsch nach Selbstständigkeit
- Existenzgründung aus einer Universitätslaufbahn oder bei Hochschulabschluss
- Eine (neue) Herausforderung an Stelle oder neben der aktuellen Beschäftigung suchen (zum Beispiel mangels Entwicklungsmöglichkeiten im gegenwärtigen Beruf/Betrieb), als Unternehmer, freier Mitarbeiter/Freelancer oder in einem Nebengewerbe selbstständig tätig werden oder eine aktive Beteiligung eingehen
- Eine Arbeitslosigkeit vermeiden oder aus der Arbeitslosigkeit herauswollen (vor allem bei geringen Chancen am Arbeitsmarkt)
- Eine Unternehmensnachfolge/Unternehmensübernahme des elterlichen Betriebs antreten (Aus-)Gründung einer weiteren Firma durch Unternehmer oder wiederholte Gründung nach Scheitern einer Gründung
- Ein Management- oder Employee-Buy-out durchführen (evtl. auch auch bei Teil-/Privatisierungen und Outsourcing von Aufgaben)
- Wunsch nach Unabhängigkeit/Eigenständigkeit im Berufsleben (Selbstverwirklichung)
- Höheres Ansehen und/oder Einkommen anstreben oder andere persönliche/finanzielle Gründe

- Berufs-/Lebensbilanz ziehen (Lifestyle Design – prüfen der eigenen Ziele und ggf. Änderungen herbeiführen)
- oder schlicht einen langgehegten Traum erfüllen wollen.

Die genannten Anlässe und Wünsche zur Existenzgründung/Selbstständigkeit sind häufig Motivation oder Begründung für die Suche nach (neuen) Geschäftsideen.

1.2 Geschäftsidee

Als Geschäftsidee soll hier und im Folgenden die neuartige Grundlage eines Unternehmens verstanden werden, die dem Unternehmenszweck und der Ertragszielung dient und die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern soll.

Hinweis

Die Geschäftsidee und weitere, nachfolgend genannte Schritte zur Unternehmensgründung sind auch Bestandteile eines (den Gründungsprozess begleitenden, in der Regel erst im fortgeschrittenen Gründungsstadium schriftlich ausgearbeiteten) Businessplans (siehe dazu Kap. 4).

1.2.1 Finden einer Geschäftsidee

1.2.1.1 Kreativitätstechniken

Geschäftsideen entstehen selten als Ideenblitz plötzlich und spontan, sondern sind in der Regel das Ergebnis eines Denkprozesses wie das Lösen von Problemen, das Erkennen von Marktlücken bzw. Marktchancen oder das gezielte Suchen nach Geschäftsideen/-modellen (zum Beispiel in Fachzeitschriften oder spezialisierten Datenbanken).

Insbesondere für Teams/Gruppen haben sich Kreativitätstechniken durchgesetzt, die das systematische Finden von (Geschäfts-)Ideen unterstützen. Als bekannte Beispiele (von vielen Techniken) sei hier das Brainstorming genannt, bei dem (vereinfacht ausgedrückt) die Gruppenmitglieder ihre Ideen spontan und unzensiert aussprechen und so andere Mitglieder zu weiteren Ideen anregen, das Mind-Mapping, ein schriftlich/grafisches Verfahren, bei dem die Gruppenmitglieder ihre assoziierten Gedanken zum Problem grafisch vernetzen, die Metaplan-Technik, bei der die Gedanken der Gruppenmitglieder mittels Kärtchen auf einer Pinnwand angebracht/visualisiert und anschließend diskutiert, bewertet und priorisiert/ausgewählt werden, oder ein Business Model Canvas. Dieses wird in der Regel ebenfalls auf einer Pinnwand oder einem Poster visualisiert und enthält neun Felder mit Schlüsselfaktoren der Geschäftsidee (insbesondere Kunden, Aktivitäten, Ressourcen). Diese müssen nach und nach mit Inhalt gefüllt (Stichworte mit nützlichen bzw. sachdienlichen Gedanken/Ideen), vom Start-up-Team diskutiert und letztlich in eine sinnvolle Beziehung zueinander gebracht werden (siehe Kap. 4). Weiter gibt es die Walt-Disney-Methode, eine Kreativitätstechnik bei der eine oder mehrere Personen

ein Problem aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und diskutieren, den morphologischen Kasten, bei dem ein Problem/eine Fragestellung durch dessen Merkmale und deren Ausprägungen eindeutig und vollständig beschrieben wird und deren geänderte Kombination zu neuen Lösungen führen soll sowie nicht zuletzt den Creative Problem Solving Process, bei dem (ausgehend von der Aufgabe/Frage) systematisch Ideen entwickelt, bewertet, ausgewählt und für die Umsetzung vorbereitet werden.

Auch eine Kombination/Aufeinanderfolge einzelner Techniken wie Brainstorming, Metaplan-Technik oder Mind-Mapping ist denkbar. Für die Auswahl einer konkreten Idee aus einem Ideenportfolio sind insbesondere deren Chancen-/Risikoprofil und Realisierbarkeit ausschlaggebend. Als Selektionsverfahren bietet sich u. a. der paarweise Vergleich an, bei dem die verschiedenen Ideen paarweise miteinander verglichen werden (was spricht für die eine Alternative, was für die andere) und jeweils entschieden wird, welche von beiden Ideen die verlangten/notwendigen Kriterien besser erfüllt. Wenn das für alle möglichen Kombinationen durchgeführt wurde erhält man eine Rangfolge, welche die Auswahlentscheidung erleichtert bzw. unterlegt oder als Grundlage für eine weitergehende Nutzwertanalyse dienen kann.

Alleingründer können bei Bedarf ebenfalls auf Kreativitätstechniken zurückgreifen, von denen hier die Kopfstandtechnik genannt werden soll, bei der das Gegenteil der gesuchten Lösung angestrebt und schließlich umgedreht wird, oder die Reizgegenstandtechnik, bei der ein beliebiger Gegenstand mit der gesuchten Lösung/dem Problem in Verbindung gebracht wird und über die Gemeinsamkeiten neue Antworten/Ideen generiert werden.

1.2.1.2 Inhaltliche Komponenten

Neben den Ideenfindungstechniken (die regelmäßig vor allem in Gründergemeinschaften/Start-up-Teams mit mehreren Partnern eingesetzt werden) sind natürlich vor allem die inhaltlichen Komponenten (Content) einer Geschäftsidee von Relevanz.

Aussichtsreiche Geschäftsideen sind oft die Schnittmenge aus den Fragen: Was kann der potenzielle Gründer besonders gut (Talent, Kompetenz)? Was macht er sehr gern (Hobby)? Wofür gibt es höchstwahrscheinlich einen Bedarf/Nachfrage (Marktlücke)?

Erste Ansatzpunkte sind häufig: Was kann man/frau aus dem bisherigen privaten und beruflichen Leben für eine Geschäftsidee bzw. für den Aufbau einer selbstständigen Tätigkeit nutzen? Besteht Wissen oder Zugang zu etwas, das andere nicht haben?

So geben beispielsweise regelmäßige Auslandsreisen/Auslandskontakte oder eine Tätigkeit im Außenhandel/in der Außenwirtschaft oftmals einen vertieften Einblick in das Leben und die Wirtschaft anderer Länder. Das ermöglicht das Kopieren und Importieren oder Exportieren erfolgreicher Geschäftsideen und Produkte (zum Beispiel exklusive oder preisgünstige Lieferquellen, effiziente Prozessabläufe, exotische Früchte).

Gleichermaßen kann ein Branchen-Spezialwissen die Basis für eine erfolgreiche Selbstständigkeit (zum Beispiel als Freelancer) darstellen, wie auch das Lösen von (branchenspezifischen) Problemen bei Produkten und Verfahren/Prozessen oder das Übertragen von Wissen/Spezialkenntnissen aus dem eigenen Berufsumfeld auf andere

Branchen oftmals zu innovativen Geschäftsideen/-möglichkeiten führt (Blick über den Tellerrand/outside the box).

Auch der technische Fortschritt (zum Beispiel Internetvernetzung, neue Technologien/Produktionsverfahren wie Digitalisierung, NFC und 3D-Drucker), gesellschaftliche Strömungen und Strukturwandel (zum Beispiel Trend zu veganer Ernährung und Naturprodukten, erhöhtes Umweltbewusstsein und Sicherheitsbedürfnis, soziale Vernetzung über das Internet), demografische Bevölkerungsentwicklung (zum Beispiel erhöhter Bedarf an Ausbildung, Betreuung oder Pflege, zunehmende Nachfrage nach Rollatoren und E-Bikes), Marktveränderungen/-verschiebungen (zum Beispiel Abnahme der Nachfrage nach Printmedien) oder gesetzliche Vorgaben (zum Beispiel Rauchverbot in öffentlichen Gebäuden, Handyverbot am Steuer, Einschränkung von Plastikverpackungen) lässt neue und innovative Geschäftsideen ableiten/entwickeln wie beispielsweise spezialisierte Vermittlungsplattformen mit Zusatzangeboten, vernetzte intelligente Haushaltsgeräte/Internet der Dinge, digitale, ferngesteuerte Überwachungs-/Alarmanlagen, berührungslose Zugangskontrollen, Cloud-Dienste, Business Intelligence, FinTechs, neue Apps, Smart-Button-Steuerungen, Freisprechanlagen, E-Zigaretten, Smoothies, Urkorn u. a. m.

Viele Geschäftsideen sind nicht wirkliche (disruptive) Innovationen, sondern eine Weiterentwicklung von bestehenden Angeboten (sogenannte inkrementelle/evolutionäre Innovationen), die man verbessern, vereinfachen, verbilligen, neu gestalten, neu zusammensetzen, mit neuen Eigenschaften/Zusatznutzen anreichern/kombinieren (Zwei-in-Eins-Produkte), über neue Vertriebswege/mit neuen Marketingstrategien anbieten oder einfach nur neu präsentieren kann (wobei ggf. gewerbliche Schutzrechte zu beachten sind). Hier gilt es, das bestehende Angebot kritisch zu prüfen und Mängel/Verbesserungsmöglichkeiten, günstigere Bezugsquellen oder Produktionsverfahren, neue Material- und Produkteigenschaften sowie Einsatzmöglichkeiten und Designtrends und nicht zuletzt Vermarktungsideen zu erkennen und zu nutzen (und den potenziellen Abnehmern entsprechend zu kommunizieren). Erfolgreiche Beispiele hierfür sind das Angebot von Kombinationsprodukten (zum Beispiel Haar- und Körpershampoo), einer preisgünstigen, eventuell abgespeckten Zweitmarke (zum Beispiel Mobilfunktarife über Supermärkte) oder niedrige Anschaffungspreise als Kaufanreiz und hohe Folge-/Betriebskosten für bestimmte Produkte (zum Beispiel Drucker, Smartphone mit Verträgen).

Außerdem kann das Erschließen neuer Märkte/Marktnischen mit (dort noch nicht angebotenen) bestehenden Produkten/Dienstleistungen oder eine Spezialisierung auf enge (für Großanbieter unrentable/uninteressante) Marktsegmente als Geschäftsidee erfolgreich sein (zum Beispiel individualisierte/persönliche Dienstleistungen).

Auch die eigene, erste Idee kann im Laufe der (Entwicklungs-)Zeit überdacht und neuen Erkenntnissen angepasst werden. So können bei der Entwicklung/Realisierung aufgetretene bzw. erkannte Probleme zu völlig neuen Lösungsansätzen oder Produkten führen.

Die Praxis hat aber auch gezeigt, dass sich häufig ein Lean Start-up oder Bootstrapping anbietet: Es ist vorteilhaft, das Produkt oder die Dienstleistung schnell

und unkompliziert als möglichst profitbringenden Prototyp (ein sogenanntes Minimum Viable Product) auf den Markt zu bringen und von den Nutzern/Käufern testen zu lassen (Learning-by-doing und Kunden-Feedbacks anstatt langer Vorab-Planung oder Perfektionierung). Dieses Vorgehen ist insbesondere dann angebracht, wenn die vorhandenen/erreichbaren Ressourcen (wie Kapital, Mitarbeiter, Anlagen) für die Entwicklung eines ausgereiften, marktfähigen Produkts nicht hinlänglich sind (was bei Gründungen häufig der Fall sein dürfte; siehe Abschn. 3.1.1).

Der potenzielle Existenzgründer muss sich dabei aber immer die Frage stellen: Kann ein Dritter mit Hilfe des (neuen) Produktes/der Dienstleistung das eine oder andere Problem lösen bzw. Bedürfnis befriedigen, Kosten oder Zeit sparen oder einen sonstigen Nutzen ziehen? Kann man mit der Geschäftsidee eventuell ein Bedürfnis wecken, sodass der Abnehmer bereit ist, dafür angemessen zu bezahlen (Stichwort: Mehrwert bzw. Kundennutzen)?

Und: Wie erreicht der Gründer/Unternehmer bzw. die Geschäftsidee den Kunden? Denn schlussendlich bestimmt die Nachfrage/der Absatz den Erfolg.

Zur möglichst objektiven Beantwortung dieser Fragen kann anfänglich die eingeholte Meinung des Bekanntenkreises oder einzelner potenzieller Kunden von hohem Wert sein (Vorcheck auf Marktakzeptanz/Konzepttest).

Als Versuchsballon für das Nachfragepotenzial eignet sich auch die Teilnahme an den diversen Gründungsforen, Gründungsmessen/-tagen, Castings, Contests/Wettbewerben für neue Geschäftsideen oder ein sogenanntes Elevator- bzw. Start-up-Pitch, eine Technik, mit der man innerhalb kürzester Zeit eine Idee potenziellen Interessenten (oder Investoren/Kreditgebern) überzeugend präsentieren und möglichst verkaufen kann (siehe dazu Kap. 4).

Die grundsätzlich mögliche Umfrage in sozialen Netzwerken oder die (zumeist kostenpflichtige) Nutzung internetbasierter Umfragetools bergen – wie die vorgenannten – die Gefahr der Preisgabe und Kopie der Unternehmensidee in sich und sind deshalb mit Vorsicht einzusetzen.

Häufig bieten Gründerzentren der regionalen Wirtschaftsfördereinrichtungen wie auch das RKW-Kompetenzzentrum Tools und Methoden zum Testen der Geschäftsidee, Anleitung/Hilfestellung zu deren Strukturierung und gelegentlich Coworking Spaces zu deren Realisierung (Prototyp) an.

Dazu zählt auch die Bewertung der Produktidee (Screening) hinsichtlich Marktchancen/Kundenwünschen unter Berücksichtigung der Ziele und Ressourcen/Potenziale des Gründers wie Realisierbarkeit, Profitabilität u. a. (die in die weiteren Planungen zur Unternehmensgründung wie zum Beispiel Umsatzplanung eingehen kann; siehe dazu Abschn. 3.3).

Last not least werden (bereits realisierte) Geschäftsideen regelmäßig auf Gründerplattformen veröffentlicht, an die sich der potenzielle Gründer anlehnen oder von denen er sich inspirieren lassen kann.

Zu den genannten Punkten siehe auch das Literaturverzeichnis/Internetadressen für Gründer am Schluss des Buches.

1.2.2 Eigenschaften einer erfolgversprechenden Geschäftsidee

Neben dem Gründer/-team ist es vor allem die Geschäftsidee, die den Erfolg einer Unternehmensgründung determiniert.

Zu den wesentlichsten Eigenschaften einer erfolgversprechenden Geschäftsidee zählen:

- Alleinstellungsmerkmal (engl. Unique Selling Proposition/USP) wie besondere Produkteigenschaften (die nachvollziehbar beschrieben/belegt sind und möglichst durch Patente, Markenrechte und ähnliche Schutzrechte vor Nachahmung geschützt werden sollten). Dazu zählen im weitesten Sinne auch schlagkräftige Produkt- und gefragte Domainnamen (die ggf. isoliert veräußert werden könnten).
- Game Changer oder First Mover bzw. Innovator/Pionier: Der Gründer ist als erster mit einem Produkt/Prozess auf dem Markt (eventuell in regional begrenztem Marktsegment/Marktlücke). Er kann zumeist höhere Margen durchsetzen und größere Marktanteile erzielen. Die vorherige Prüfung auf gesetzliche Vorgaben/Zulassungsbeschränkungen ist jedoch angeraten.
- Einführung (Launch) des Produktes/der Dienstleistung zum richtigen Zeitpunkt (Timing), beispielsweise durch zeitnahes Aufgreifen gesellschaftlicher Strömungen/Trends/Moden oder des technischen Fortschritts.
- Launch des Produktes/der Dienstleistung in einem Wachstumsmarkt (steigende Nachfrage): Dies bietet grundsätzlich auch Marktfolgern (Followern/Copycats) eine Absatzchance (Me-too Produkte/weitgehende Imitationen, Achtung wegen möglicher Schutzrechte).
- Wichtig ist auch, dass das Produkt/die Dienstleistung auf absehbare Zeit nicht durch Wettbewerber oder (eventuell preisgünstigere) Substitutionsprodukte vom Markt gedrängt wird/werden kann.
- Und vor allem: Es besteht vermutlich ein Bedarf an diesem Produkt/dieser Dienstleistung oder ein solcher kann mittels gezieltem Innovationsmarketing geweckt werden (potenzielle Nachfrage).

Das bedeutet für den Gründer aber auch: Das Preis-/Leistungsverhältnis muss in einem – von den Kunden – akzeptierten und gleichzeitig für das Unternehmen gewinnbringenden Verhältnis stehen (Profitabilität), wie auch die benötigten Ressourcen und Kompetenzen zur Herstellung und den Vertrieb des Angebots (rechtzeitig und ausreichend) vorhanden sein müssen (Realisierbarkeit).

Hinweis

Zu diesem und den weiteren Abschnitten siehe auch die Ausführungen in Abschn. 4: Business Plan.

Zu weiteren Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung einer Geschäftsidee siehe nachfolgende Abschnitte.

An dieser Stelle soll noch auf die grundsätzlich begrenzte Lebensdauer einer Geschäftsidee/eines Produktes und die Konsequenzen daraus eingegangen werden (das gilt in der Regel auch für Unternehmen selbst, die nur ein Produkt anbieten).

Die Marketingliteratur spricht in diesem Zusammenhang von einem Produktlebenszyklus und unterscheidet dabei sechs Phasen, die in zeitlicher Abfolge von der Geschäftsidee bis zum Ausscheiden aus dem Markt reichen (siehe Abb. 1.1).

Danach stehen in der Entwicklungsphase (engl. Seedphase) den Ausgaben/Entwicklungskosten noch keine, nach Markteinführung (= Einführungsphase) in der Regel keine hinreichenden Einnahmen den angefallenen (Marketing-)Aufwendungen gegenüber, sodass noch kein Gewinn erzielt wird. Erst ab der Wachstumsphase werden – bei deutlich zunehmendem Umsatz – Überschüsse erwirtschaftet. Diese Entwicklung hält (mit zunehmend schwächerer Dynamik) über die Reifephase des Produkts an, um sich in der Sättigungsphase sichtlich abzuschwächen und in der Degenerationsphase zum Marktaustritt (Einstellung der Produktion) zu führen. Durch Modifikation des Angebotes und entsprechende Marketingmaßnahmen (zum Beispiel neues Design, Verpackung/Variation der Verpackungsgröße) kann eventuell der Abwärtstrend unterbrochen und ein Relaunch des Produktes (mit entsprechenden Einnahmen) durchgeführt werden. Die Produkte in den beschriebenen Phasen werden in der Marketingliteratur entsprechend ihrer Entwicklung und Erfolgsaussichten mit speziellen (englischen) Bezeichnungen etikettiert: Einführungsphase: Question Marks – Geringer Marktanteil, ungewisse Erfolgsaussichten. Wachstumsphase: Stars – steigender Marktanteil, dynamische Ertragsentwicklung. Reife- und Sättigungsphase: Cash Cows – Zenith des Marktanteils wird erreicht

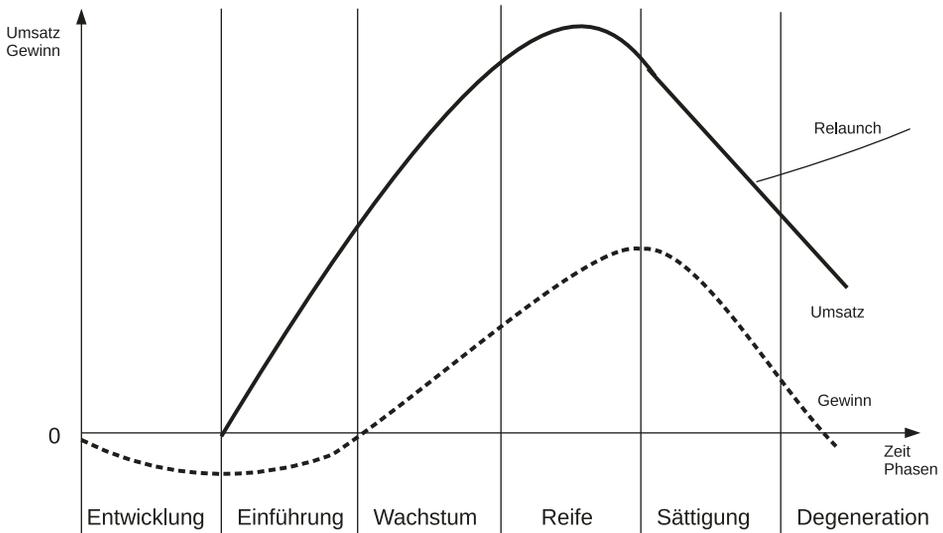


Abb. 1.1 Produktlebenszyklus. (Quelle: Eigene Darstellung)

bzw. überschritten, Erfolgchancen auf hohem Niveau abgeflacht bzw. abnehmend. Degenerationsphase: Poor Dogs – Marktanteil rückläufig, Erfolgsaussichten negativ.

Für Existenzgründer (Innovatoren) ist es demnach wichtig, so rasch wie möglich in die Wachstumsphase zu gelangen und einen positiven Cashflow zu erwirtschaften, während Follower darauf achten müssen, nicht erst in den letzten Phasen des Produktlebenszyklus an den Markt zu gehen (was meistens erst rückblickend zu konstatieren ist) und erfolglos zu bleiben/zu scheitern.

Einschränkend ist festzuhalten, dass der dargestellte typische Produktlebenszyklus von Produkt zu Produkt erheblich schwanken kann, die einzelnen Phasen in der Regel von unterschiedlicher Dauer sind und der gesamte Zyklus von zahlreichen unternehmensinternen (zum Beispiel Kompetenzen, Ressourcen, Marketingaktivitäten) und externen Faktoren (Gesetze/Vorschriften, Markt/Wettbewerb, neue Prozesse/Technologien) beeinflusst wird.

1.3 Gründerprofil

Der Gründer ist der wichtigste Faktor im Prozess der Unternehmensgründung. Seine Geschäftsidee ist dabei ein unverzichtbares Asset, das er mit seinen Kenntnissen und Fähigkeiten (Kompetenzen) zum Erfolg führen will. Nicht zuletzt ist der Gründer auch Ansprech- bzw. Vertragspartner für Kunden, Lieferanten, Investoren/Kreditgeber, Behörden etc.

- ▶ Eine Idee kann aber noch so gut (oder schlecht) sein, die Umsetzung in die reale Welt, das heißt letztendlich die erfolgreiche Platzierung auf dem Markt ist entscheidend. Und das hängt vor allem vom Gründer und seinen Eigenschaften sowie Kompetenzen ab.

Dies zeigt auch die Relevanz der richtigen Zusammensetzung/-arbeit in Start-ups mit mehreren Mitgliedern auf.

1.3.1 Notwendige Gründereigenschaften

Die Lebensweise/Existenz eines Selbstständigen unterscheidet sich wesentlich von der eines Angestellten. Regelmäßiges und (weitgehend) gesichertes Einkommen, geregelte Arbeitszeit (inklusive festem Urlaub), vordefinierte/vorhersehbare Aufgabenstellungen in einem eng organisierten Rahmen, Unterstützung durch den Arbeitgeber im Krankheitsfall (wie sie bei einem Angestellten alltäglich sind) kennt der Unternehmer nicht.

Sein Gehalt muss erst über den Umsatz erwirtschaftet werden, der durch die abgesetzte Leistung und nicht (direkt) durch die eingesetzten Arbeitsstunden erzielt wird, die Aufgaben sind häufig wechselnd, erfordern vielfach überdurchschnittliches Engagement sowie Risikobereitschaft und umfassen das gesamte Unternehmensgeschehen, das von veränderlichen Umweltfaktoren wie dem Markt und Wettbewerb

beeinflusst wird, und nicht zuletzt die umfassende Verantwortung für den Betrieb, die Mitarbeiter und die Erfüllung gesetzlicher (Unternehmer-)Pflichten, kennzeichnen grob das Leben eines Selbstständigen.

Vor diesem Hintergrund muss der Existenzgründer/Unternehmer eine Reihe von Eigenschaften und Fähigkeiten mitbringen, die bei einem angestellten Mitarbeiter nicht (immer) oder nicht in diesem Ausmaß erforderlich sind.

Hinweis

Für die Zulassung zu bestimmten Tätigkeiten gibt es gesetzliche Vorgaben zur Person des Gründers (zum Beispiel Zuverlässigkeit) und dessen fachlicher Eignung (zum Beispiel Sachkundennachweis).

1.3.1.1 Persönliche Eigenschaften

Um die oben angerissenen Aufgaben eines Unternehmers dauerhaft wahrnehmen zu können, benötigt der (ideale) Unternehmensgründer möglichst nachstehende persönliche Eigenschaften:

- Stabile physische Konstitution/Gesundheit: wegen hoher Anforderungen und Belastungen insbesondere in der Gründungsphase, Gefahr eines Burn-out
- Psychische Stabilität und Belastbarkeit (Resilience): Stressresistenz, Verkräften von Rückschlägen, Durchhaltevermögen, Frustrations- und Widerspruchstoleranz, Fehler-toleranz anstelle von Perfektionismus („Nobody is perfect“), auch in Bezug auf die Umwelt (zum Beispiel gegenüber den Mitarbeitern)
- Soziale und emotionale Kompetenz: Führungseigenschaften wie Visionen, Überzeugungs-kraft und Durchsetzungsfähigkeit aber auch Teamfähigkeit, Kompromissfähigkeit und Kritikfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Kontaktfreudigkeit, Emotionale Intelligenz
- Leistungswille und -fähigkeit: vor allem in der Gründungsphase Bereitschaft zu langen Arbeitszeiten, wenige Erholungsphasen/Urlaub (gedanklich immer beim Unternehmen), Herausforderungen suchen/annehmen, Ausdauer/Durchhaltevermögen (Selbstständig = Selbst und ständig)
- Improvisations-, Flexibilitäts- und Entscheidungsfähigkeit auch bei schnell wechselnden Situationen, gesunder Pragmatismus, aber auch kritische Reflexion getroffener Ent-scheidungen
- Risikobereitschaft: finanzielle Risiken eingehen, aufgeschlossen gegenüber Neuem/ Unbekanntem, innovativ und kreativ sein (über den Tellerrand hinaus blicken/outside the box).
- Unternehmerische Kompetenz: Erfolgsorientierung, Initiative, Führungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Organisationsvermögen (inkl. Teambildung und -management), Delegationsbereitschaft, Mitarbeitermotivation, strategisches Denken und Handeln, Priorisierungsfähigkeit (Wichtiges von Nebensächlichem, Dringendes von Auf-schiebbarem unterscheiden), Lernfähigkeit/-wille, Lösungs-/Umsetzungskompetenz, Kunden-Kontaktfähigkeit (Empathie aber auch notwendige Distanz) und nicht zuletzt Visionen und Werte.

1.3.1.2 Familiäres Umfeld

Das familiäre und soziale Umfeld des Gründers ist ebenfalls ein – häufig unterschätztes – Kriterium für den Erfolg/Misserfolg einer Unternehmensgründung und muss deshalb schon frühzeitig in die Existenzgründungspläne einbezogen werden.

Dieser Personenkreis muss ggf. die verringerten sozialen Kontakte hinnehmen/mittragen, den erhöhten Stresspegel des Gründers auffangen/kompensieren und der Unternehmensgründung grundsätzlich positiv gegenüber eingestellt sein (psychischer Beistand). Insgesamt ist ein von allen akzeptiertes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben anzustreben (Work-Life Balance).

Im Idealfall ist von diesem Umfeld bei Bedarf mit tatkräftiger und/oder finanzieller Unterstützung zu rechnen (zum Beispiel zeitweise Mitarbeit, Vertretung bei Krankheit/Urlaub, Zuwendungen bei finanziellen Engpässen/Kredite oder Beihilfe mit Bürgschaften).

In diesem Zusammenhang ist vom Gründer ggf. aber auch zu bedenken, dass er für seine Familie Verantwortung trägt und (neben dem eigenen Bedarf) auch für ihre (finanzielle) Sicherheit entsprechende Einnahmen oder Rücklagen/Versicherungen vorhalten muss (in der Anfangsphase eines Unternehmens ist kaum mit wesentlichen Einnahmenüberschüssen zu rechnen).

Ein Scheitern der Gründung kann die ganze Familie zerstören.

1.3.1.3 Fachwissen und Branchenkenntnisse

Unabdingbar für eine erfolgreiche Unternehmensgründung ist die Abdeckung der notwendigen fachlichen und kaufmännischen Erfordernisse. Diese müssen aber nicht in einer Person vereint sein, sondern können von mehreren Gründern gemeinsam (Startup-Team) und/oder den Mitarbeitern erfüllt werden. Bei Bedarf können auch externe Experten wie Berater unterschiedlicher Zunft zeitweise hinzugeholt oder dauerhaft engagiert und verschiedene Aufgaben/Funktionen ausgelagert (outgesourct) werden.

Fachliche Fähigkeiten

Wie bereits oben erwähnt, bauen viele Geschäftsideen auf besonderen fachlichen Kenntnissen/Fähigkeiten der Gründer auf. Diese stellen die Kernkompetenzen des neu gegründeten Unternehmens dar. Hierbei muss der/die Gründer prüfen, ob er/sie alle Schritte des Produktionsprozesses bzw. des Herstellungsverfahrens des geplanten Produkts/der Dienstleistung beherrscht/beherrschen. Oft reicht die Ausbildung (Beruf, Hochschule) und die erworbene Berufserfahrung nicht aus, um darauf eine selbstständige und tragfähige Existenz aufbauen zu können. Als Ausweg bieten sich (noch vor der Gründung) eine entsprechende Fortbildung oder die Hinzuziehung eines weiteren Partners bzw. die Kooperation mit einem anderen Unternehmen an (z. B. Zukäufe von Leistungen), später auch die Einstellung von Mitarbeitern, die die fehlende Kompetenzlücke schließen. Auch die Etablierung eines fachkundigen Beirats oder ein erfahrener (Corporate) Business Angel kann hier (und bei anderen Punkten) hilfreich sein. Eventuell findet sich auch die Möglichkeit, die Geschäftsidee dergestalt zu

modifizieren/zu vereinfachen, dass daraus bereits frühzeitig ein marktfähiges Produkt entsteht (zum Beispiel Teilefertigung). Daraus ist ersichtlich, dass eine möglichst detaillierte Dokumentierung der Geschäftsidee und der Schritte zu deren Umsetzung unumgänglich ist (was auch bei Ausfall des Gründers bzw. Schlüssel-Know-how-Trägers relevant ist).

Insgesamt ist zu beachten, dass in Folge des technischen Fortschritts und anderer Entwicklungen das eigene Know-how und die Methodenkompetenz des/der Gründer(s) wie auch seines/ihres Unternehmens laufend fortzuentwickeln ist, um mit seinen/ihren Produkten/Dienstleistungen am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. neue Chancen wahrnehmen zu können.

Kaufmännische Kenntnisse

Neben den angeführten fachlichen Fähigkeiten sind kaufmännische (Grund-)Kenntnisse für die Gründung und Führung eines Unternehmens unabdingbar. Diese stellen jedoch bei Einzelgründungen, die regelmäßig auf das fachliche Know-how des Gründers aufbauen, oft die Schwachstelle des Unternehmens dar. Ohne hinreichende Kenntnisse von Kosten, Preisen und Betriebsabläufen ist aber jedes Unternehmen mittelfristig zum Scheitern verurteilt.

Zu den notwendigen kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Funktionen sowie Erfordernissen, Kenntnissen und Fähigkeiten, die in (fast) jedem Unternehmen zumindest mittelfristig etabliert/vorhanden sein müssen, zählen (näheres dazu in Abschn. 1.5):

- Einkauf: Lieferantenbeziehungen, Preise/Konditionen, Marktbeobachtung, Bestell-/Lagermanagement (in Zusammenarbeit mit der Produktionsplanung)
- Buchführung/Steuern: gesetzliche Pflicht für jeden Gewerbebetrieb, kann zu Steuerberatern ausgelagert werden
- Rechnungswesen/Kalkulation: Kosten- und Rentabilitätermittlung, Kalkulation/Preisfindung; in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und/oder dem Marketing (zum Beispiel optimale Ressourcenallokation, Eigenproduktion oder Zukauf)
- Arbeits- und Produktionsplanung: technische Umsetzung der Geschäftsidee, Produkt-/Prozessmanagement wie Prioritäten setzen, effiziente Leistungserstellung/kostengünstige Produktionsverfahren, optimale Betriebsabläufe
- Finanzplanung: Kapital-/Liquiditätsbedarf (Investitionsplanung) und deren optimale Deckung/Finanzierungsquellen, (Umsatz-)Prognosen, Pflege der Beziehungen zu Eigenmittel- und Kreditgebern, Beobachtung der Marktkonditionen
- Verkauf/Vertrieb: Angebots- und Rechnungsstellung, Mahnwesen (Zahlungsüberwachung), Beschwerdemanagement, Vertriebsnetzsteuerung
- Marketing, Werbung: Markterschließung, Produktpositionierung, Produktdesign, Preisstrategie, Kundenbeziehungen wie Kundenanalyse/-ansprache/-pflege
- EDV/IT: eingesetzte Hard- und Software, Kommunikationsequipment, Vernetzung, Methodenkompetenz (in enger Zusammenarbeit mit den anderen Funktionen)
- Allgemeine Verwaltung: Organisation, Personal, Recht, Versicherungen.

Da viele der genannten Funktionen EDV-unterstützt ablaufen, sind Kenntnisse der einschlägigen Verfahren (Softwareprodukte) unumgänglich.

Branchenkenntnisse

Hervorragende Branchenkenntnisse sind für Existenzgründer bzw. deren Erfolg von enormem Vorteil. Mehr noch: Sie stellen bisweilen sogar die Grundlage für eine Geschäftsidee dar.

Kenntnisse über Wettbewerber, beispielsweise aus der zurückliegenden Tätigkeit; geeignete Lieferanten für die benötigten Maschinen, Rohstoffe/Vorprodukte, Preise, Konditionen und Usancen der Branche; spezifische Produktionsverfahren/Technologien; sowie nicht zuletzt Vertriebsprozesse, Absatzkanäle und Distributoren, Messen und weitere Multiplikatoren für die eigenen Angebote; Brancheninformationsquellen wie statistische Ämter, Kammern, Verbände, Messen, Datenbanken, Brancheninformationsdienste, Fachzeitschriften.

Vertiefte **Marktkenntnisse** werden zwar regelmäßig erst in der Gründungsphase erworben (zum Beispiel durch eine Marktanalyse), aber ein erster Überblick über möglichen/bestehenden Bedarf, Marktnischen (die ihrerseits Impulse für Geschäftsideen liefern können) oder potenzielle Kunden ist für die Einschätzung der Absatzchancen des eigenen Produktes/der Dienstleistung notwendig.

Von hohem Wert ist im Vorfeld der Gründung eine umfassende Vernetzung des Gründers. Das bedeutet, er sollte gezielt **Kontakte** mit den angeführten Kreisen knüpfen, zu denen noch Banken kommen, mit denen man frühzeitig vertrauensvolle Beziehungen aufbauen soll.

1.4 Formen der Gründung

Exkurs: Teamgründung

An dieser Stelle soll vorab kurz auf Besonderheiten einer **Teamgründung** in Bezug auf die vorstehend genannten Eigenschaften und Kenntnisse sowie weitere Faktoren eingegangen werden, das heißt auf die Unternehmensgründung durch mehrere (häufig zwei bis vier) Personen. Auf dadurch abweichende Eigentums- und Haftungsverhältnisse wird weiter unten und in Abschn. 1.5.3.2 näher referenziert.

Zumeist werden Teammitglieder im Freundes- und Bekanntenkreis gefunden (was in der Regel zwischenmenschliche Hürden umgeht/vermeidet), seltener bei regionalen Network-Events der Gründer-Community oder Veranstaltungen/Meetings von Institutionen wie etwa Wirtschaftsfördereinrichtungen, Hochschulen oder Handwerkskammern/IHKs.

Während idealerweise alle Teammitglieder die oben genannten persönlichen Eigenschaften aufweisen (wobei die Teamfähigkeit eine herausragende Rolle spielt), sollten die fachlichen und branchenspezifischen Kenntnisse/Erfahrungen im Team möglichst verteilt vorhanden sein (was einen der großen Vorteile der Teamgründung darstellt). Verbleibende Lücken sind durch die Fortbildung geeigneter Teammitglieder (zum Beispiel