



wi
wirtschaft

Dennis A. De

Entrepreneurship

Gründung und Wachstum von kleinen
und mittleren Unternehmen

TEIL I

Entrepreneurship & der Weg dahin

1	Entrepreneurship und worum es dabei geht	15
1.1	Was ist Entrepreneurship?	16
1.2	Warum ist Entrepreneurship für die Wirtschaft wichtig?	23
1.3	Das gesellschaftliche Image des Entrepreneurship	28
2	Der Entrepreneur	35
2.1	Die Person	36
2.2	Warum werden Menschen Entrepreneure?	43
2.3	Die internationalen Unterschiede und ihre Ursachen.....	47
3	Arten & Formen des Entrepreneurships	57
3.1	Welche Arten des Entrepreneurship gibt es?	58
3.2	Welche Formen des Entrepreneurships gibt es – oder wie gründen Entrepreneure?	78
3.3	Was führt zum Gründungsplan?.....	83
4	Vom Keim zur Gründung I	
	Das Offensichtliche	91
4.1	Sieben Stufen zur Gründung – die Feasibility Study	92
4.2	Was sollte der Businessplan aussagen?	103
4.3	Welche Möglichkeiten der Finanzierung gibt es und welche Rolle spielen sie?.....	113
5	Vom Keim zur Gründung II	
	Das weniger Offensichtliche	123
5.1	Die vernachlässigten Aspekte.....	128
5.2	Die persönliche Vorbereitung.....	135
6	Lebenszyklus	145
6.1	Welchen Lebenszyklus durchlaufen neue Unternehmen typischerweise?	146
6.2	Mit welchen Haupthindernissen sind Entrepreneure während der Anfangsjahre konfrontiert?	156

Arten & Formen des Entrepreneurships

3

3.1 Welche Arten des Entrepreneurship gibt es?	58
3.1.1 Originäre Gründungen	59
3.1.2 Aufbauende Gründungen	64
3.2 Welche Formen des Entrepreneurships gibt es – oder wie gründen Entrepreneure?	78
3.2.1 Ungeplante Gründungen	79
3.2.2 Geplante Gründungen	80
3.2.3 Gründungen alleine vs. Gründungen im Team	80
3.3 Was führt zum Gründungsplan?	83
3.3.1 Nachahmende Gründungsidee	84
3.3.2 Verbessernde Gründungsideen	85
3.3.3 Innovative Gründungsideen	86

ÜBERBLICK

Wir kennen nun das Alter, den Bildungsstand und die Motive Neuer Entrepreneur*innen und wissen, dass bei weitem nicht alle freiwillig Entrepreneur*innen werden. Auch wissen wir, dass diejenigen, die Entrepreneur*innen werden, je nachdem in welchem Land und Kulturkreis sie leben, auf ein unterschiedliches Maß an Wohlwollen stoßen. Das gilt besonders für Frauen.

Dieses Kapitel konzentriert sich nun auf die verschiedenen Möglichkeiten, Entrepreneur*in zu werden. Die häufigste und bekannteste Art ist die Gründung. Aber gibt es Unterschiede hinsichtlich der Form der Gründung und gibt es außer der Gründung noch andere Arten des Entrepreneurships? Welchen Einfluss hat die eigentliche „Gründungs-idee“ auf Art oder Form der Gründung?

Auf diese Fragen, die für den anschließenden Gründungsprozess entscheidend sind, wollen wir in diesem Kapitel eine Antwort suchen.

3.1 Welche Arten des Entrepreneurship gibt es?

Um die verschiedenen Arten des Entrepreneurship genauer zu untersuchen, müssen wir uns zuvor der Perspektive klar sein, von der wir ausgehen. Wir schauen zunächst auf die Person, die Entrepreneur*in wird, und erst dann auf das „Vehikel“, mit dem sie Entrepreneur*in wird. Damit kann der Weg zum Entrepreneurship nicht nur mittels einer Gründung, sondern auch über ein bestehendes Unternehmen erfolgen.

Wenn es darum geht, Entrepreneur*in zu werden, können wir damit zwischen zwei Arten des Entrepreneurship unterscheiden:

1. **originäre Gründung**
2. **aufbauende**

Der Hauptunterschied zwischen diesen beiden Gründungsarten geht bereits aus der Bezeichnung hervor. Bei der originären Gründung wird ein Unternehmen sozusagen auf der „grünen Wiese“ gegründet, also ohne dass zuvor etwas da war. Originäre Gründungen führen deshalb immer zur Entstehung eines wirklich neuen Unternehmens.

Dagegen hängt bei aufbauenden Gründungen die Entstehung eines wirklich neuen Unternehmens davon ab, worauf aufgebaut wird. Entschieden sich beispielsweise das Management eines Unternehmens, das Unternehmen als Eigentümer*in zu übernehmen, entsteht dadurch offensichtlich kein neues Unternehmen. Die Manager*innen und nunmehr Eigentümer*innen werden dadurch aber dennoch zu Entrepreneur*innen. Sie tragen jetzt das unternehmerische Risiko.

Es muss also kein neues Unternehmen gegründet werden, um Entrepreneur*in zu werden.

Es gibt originäre und aufbauende Gründungen.

3.1.1 Originäre Gründungen

Die originäre Unternehmensgründung ist der bekannteste und auch häufigste Weg zum Entrepreneurship. Dennoch sind nicht alle originären Gründungen gleich. Bei näherer Betrachtung lassen sie sich in zwei Arten unterteilen:

1. traditionelle Gründungen

2. innovative Gründungen

Traditionelle Gründungen führen zu einem neuen Unternehmen mit einem alten, d.h. am Markt bereits eingeführten, Produkt oder einer bereits bekannten Idee. Bei innovativen Gründungen hingegen sind offensichtlich das Produkt (das auch eine Dienstleistung sein kann) und/oder die Idee neu.

Wenn wir an die vielen Unternehmen denken, mit denen wir im täglichen Leben konfrontiert sind, fällt schnell auf, dass sie mehrheitlich traditionelle Unternehmen sind. Tatsächlich wurde die überwiegende Mehrheit von ihnen auch als traditionelles Unternehmen gegründet. Nur eine Minderheit der Gründungen ist innovativ und ein noch geringerer Anteil der daraus hervorgehenden Unternehmen bleibt innovativ.

In Europa schwankt der Anteil traditioneller Gründungen zwischen 95 und 99 Prozent, womit der Anteil innovativer Gründungen zwischen einem und fünf Prozent liegt.

Diese Schwankung liegt weniger am unterschiedlichen Innovationspotential der Länder als vielmehr am Begriff der „innovativen Gründung“. Unglücklicherweise gibt es dafür keine einheitliche Definition. Für viele ist eine Gründung mit einem wirklich neuen Produkt bereits eine innovative Gründung. Dagegen argumentieren andere, dass eine innovative Gründung erst dann vorliegt, wenn zusätzlich zu der Neuheit des Produkts auch eine hohe Wertschöpfungstiefe gegeben ist. Damit ist gemeint, dass das Unternehmen das neue Produkt im Extremfall nicht nur selbst entwickelt, sondern auch weitgehend selbst herstellt.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist der Erklärungsbedarf bei einem Produkt, der bei neuen und mithin unbekanntem Produkten naturgemäß hoch ist. Wenn wir diese Unterscheidungsmerkmale zusammenfassen, ergeben sich daraus vier mögliche Fälle¹, die uns helfen, traditionelle und innovative Gründungen besser zu verstehen.

Bei originären Gründungen können wir zwischen traditionellen und innovativen unterscheiden.

Innovative Gründungen beruhen auf einem neuen Produkt oder einer neuen Idee – aber was ist mit der Wertschöpfung?

1. Es sind nur vier Fälle, weil wir davon ausgehen, dass es für ein neues Produkt immer einen Erklärungsbedarf gibt.

	Traditionelle Gründung		Innovative Gründung	
Fälle	1	2	3	4
Neuheit des Produkts	gering	gering	hoch	hoch
Erklärungsbedarf	gering	gering	hoch	hoch
Wertschöpfungstiefe ²	gering	hoch	gering	hoch

Abbildung 3.1: Traditionelle vs. innovative Gründungen

Innovative Gründungen

Bevor wir uns eingehender mit der innovativen Gründung befassen, muss geklärt werden, ob wir damit lediglich Fall 4 meinen oder auch Fall 3 gelten lassen. *Abbildung 3.1* geht von Letzterem aus und unterscheidet zwei Formen innovativer Gründungen. *Ist also für das Vorliegen einer innovativen Gründung die Wertschöpfungstiefe wirklich entscheidend?*

Für die Gründung eines Unternehmens ist es von großer Bedeutung, ob eine eigene Produktion mitgegründet und daher auch mitfinanziert werden muss oder nicht. Das Gleiche gilt auch für die Entwicklung eines neuen Produkts, das als Umsetzung einer Idee einen einmaligen, aber großen Abschnitt der Wertschöpfung darstellt.

Nun sind neue Produkte in aller Regel auch patentrechtlich geschützt, nicht selten sogar in vielen Ländern. In diesen Ländern kann der Patentinhaber jedem die Herstellung und den Vertrieb seines Produkts untersagen. Umgekehrt besteht allerdings auch die Möglichkeit, ein fremdes Unternehmen mit der Herstellung des Produkts zu beauftragen, um es anschließend selbst zu vertreiben. Ein Patentinhaber kann aber ebenso gut die Herstellung und den Vertrieb gegen Zahlung einer Lizenzgebühr einem oder gleich mehreren Unternehmen überlassen.

Damit muss der Erfinder und Patentinhaber, der einen großen Teil der Wertschöpfung trägt, nicht zwingend auch der Hersteller oder Vertreiber des neuen Produkts sein. Er muss es nicht einmal selbst zu Ende entwickeln. Die Wertschöpfung von der Idee bis zum verkauften Produkt kann sich daher auf verschiedene Unternehmen und Gründungen verteilen.

2. Die Wertschöpfungstiefe ist ein Maß dafür, wie weitgehend bei der Herstellung eines Produktes dessen Wert innerhalb eines Unternehmens geschaffen bzw. geschöpft wurde. Eine hohe Wertschöpfungstiefe ist dann gegeben, wenn das Produkt weitgehend oder vielleicht gänzlich von einem Unternehmen hergestellt wird. Eine geringe Wertschöpfungstiefe liegt dann vor, wenn viele Bestandteile von anderen zugekauft oder viele Arbeitsschritte anderen überlassen werden.

Eine solche Arbeitsteilung ändert aber nichts daran, dass ein neues Produkt vorliegt, und zwar mit allen damit verbundenen Chancen und Risiken. Deshalb ist der Grad der Wertschöpfung für die Einordnung als „innovative Gründung“ nicht entscheidend – sie zwingt uns aber zu unterscheiden.

Nachdem wir wissen, warum Fall 3 und Fall 4 innovative Gründungen sind, können wir uns ihren Besonderheiten widmen. Gerade weil innovative Gründungen mit neuen Produkten verbunden sind, wird häufig angenommen, sie seien an sich

- **forschungsintensiver,**
- **produktionsintensiver,**
- **marketingintensiver,**
- **personalintensiver und**
- **kostenintensiver als traditionelle Gründungen.**

Wie wir nun wissen, treffen diese Besonderheiten nicht auf alle innovativen Gründungen zu. Um das noch besser differenzieren zu können, müssen wir den Prozess von der Innovation bis hin zum Produkt etwas genauer betrachten. In einer vereinfachten Darstellung lässt sich dieser Prozess in vier aufeinander folgende Phasen unterteilen:

- 1. Idee**
- 2. Produktentwicklung**
- 3. Herstellung**
- 4. Vertrieb**

Jeder dieser vier Phasen können Besonderheiten zugeordnet werden. Je nachdem in welcher dieser Phasen eine bestimmte innovative Gründung erfolgt, können wir ihre Besonderheit genauer ermitteln.

Phase	Besonderheit
(Grundlagenforschung) / Idee	Kann forschungsintensiv sein Kann personalintensiv sein Kann kostenintensiv sein
Produktentwicklung	Forschungsintensiv Personalintensiv Kostenintensiv
Herstellung	Produktionsintensiv Personalintensiv Kostenintensiv
Vertrieb	Marketingintensiv Personalintensiv Kostenintensiv

Abbildung 3.2: Phasen & Besonderheiten bei neuen Produkten Herstellung – personalintensiv³

3. „Personalintensiv“ bezieht sich hier nicht darauf, *wie* selbst produziert wird (personal- oder kapitalintensiv, z.B. anlagenlastig), sondern, *dass* selbst produziert wird und folglich dafür bei der Gründung Personal eingestellt werden muss.

Die Wertschöpfungstiefe ist kein maßgebliches Kriterium, innovative Gründungen haben dennoch Besonderheiten.

Der Innovationsprozess von der Idee zum Produkt ist oft arbeitsteilig und jede Phase hat ihre Besonderheit.

Die Besonderheiten – und Kosten – einer innovativen Gründung hängen von der Phase oder Stufe im Innovationsprozess ab, in dem sie stattfindet ...

Mit Hilfe der Zuordnungstabelle können wir nun sehr leicht erkennen, dass beispielsweise eine BioTech-Gründung, deren Hauptangebot die Grundlagenforschung und Produktentwicklung ist (die also das fertig entwickelte Produkt per Lizenzvertrag oder Verkauf an einen Hersteller weitergeben möchte), sicherlich forschungs-, personal- und deshalb auch kostenintensiv ist. Sie wird allerdings kaum produktions- oder in großem Maße marketingintensiv sein.

Nun sind alle Phasen in der Zuordnungstabelle kostenintensiv. Für uns ist es aber wichtig zu wissen, *warum* sie kostenintensiv sind. Es geht dabei um die Frage, ob diese vergleichsweise höheren Kosten sich lediglich auf die eigentliche Gründungsperiode eines innovativen Unternehmens beschränken oder sich auch in den Jahren nach der Gründung fortsetzen werden.

Das ist für die Finanzierung (siehe dazu im Detail Kapitel IV) einer innovativen Gründung von entscheidender Bedeutung. Die Frage ist: Wird das Mehr an Kapital nur für die Gründung benötigt, oder wird das Unternehmen dauernd einen hohen Kapitalbedarf haben?

Verglichen mit der Mehrheit der Unternehmen, die aus traditionellen Gründungen hervorgehen, wird unsere BioTech-Gründung wegen der stetigen Produktentwicklung vermutlich auch später als etabliertes Unternehmen kostenintensiver sein.

Auf eine Vertriebsgesellschaft, die das innovative Produkt lediglich vertreibt (Fall 3), trifft das aber nicht unbedingt zu. Wir wissen, dass neue Produkte in der Regel einen hohen Erklärungsbedarf haben. Angefangen mit „Wofür braucht man das?“ reichen die Fragen regelmäßig bis hin zu „Ist es gesundheitsschädlich, oder wie bediene ich es überhaupt?“

Wenn das innovative Produkt halbwegs erfolgreich ist, werden die meisten Fragen aber mit der Zeit beantwortet sein. Der Erklärungsbedarf ist dann nicht mehr hoch und das Produkt nicht mehr neu. Das bedeutet für unsere Vertriebsgesellschaft, dass sie im Laufe der Zeit von einer Fall-3-Gründung (Abb. 3.1) zu einem Fall-1-Unternehmen wird – also von einer innovativen Gründung zu einem traditionellen Unternehmen.

... weshalb eine innovative Gründung zu einem traditionellen Unternehmen werden kann.

Traditionelle Gründungen

Traditionelle Gründungen finden sich in annähernd allen Wirtschaftsbereichen. Die prominentesten Bereiche sind die Gastronomie, die Dienstleistungen, der Handel und das Handwerk. Das liegt nicht etwa daran, dass diese Wirtschaftsbereiche innovationsschwach sind, sondern einfach daran, dass sie in hohem Maße eine Versorgungsfunktion für die Bevölkerung in Dingen des täglichen Lebens erfüllen.

Das Kopieren erfolgreicher Geschäftsideen verspricht deshalb in diesen Bereichen oft mehr Erfolg als in anderen Wirtschaftsbereichen. Darüber hinaus hinterlassen fehlgeschlagene Generationswechsel regelmäßig Versorgungslücken, die nur durch neue Anbieter geschlossen werden können.

Traditionelle Gründungen erfolgen häufig in Wirtschaftsbereichen mit einer hohen Versorgungsfunktion ...

Um uns das vorzustellen, brauchen wir nur an den aus Altersgründen geschlossenen Friseursalon in einem Ort mit 5.000 Einwohnern zu denken. Die Einwohner werden bald das Fahren zum nächstgelegenen Friseursalon leid sein und sich sehnlichst einen neuen Friseursalon am Ort wünschen.

Weil innovative Gründungen auf neuen Produkten basieren, könnte man annehmen, dass traditionelle Gründungen auf alten Produkten beruhen. Das ist aber nicht immer der Fall. Das Problem liegt in der Abgrenzung von alten bzw. bekannten zu neuen Produkten und Dienstleistungen. Die Frage ist: *Ab wann ist ein Produkt oder eine Dienstleistung wirklich neu?* Unglücklicherweise können wir diese Frage oft nicht klar beantworten.

Ist ein Hamburger mit Krokodilfleisch ein neues Produkt oder einfach nur eine neue Variante des bereits bekannten Hamburgers? Für den Gründer einer neuen Krokodilburgerkette ist es sicher ein neues Produkt. Für uns wäre das aber wahrscheinlich fraglich. Hamburger sind durchaus bekannt, auch solche mit Hühnerfleisch oder Fisch. Das Gleiche gilt für die technischen Voraussetzungen, um sie herzustellen. Für die Krokodilburger gäbe es daher weder einen besonderen Erklärungsbedarf noch bedürften sie zu entwickelnder technischer Voraussetzungen.

Obwohl Krokodilburger in gewissem Sinne innovativ wären und vermutlich auch etwas erklärungsbedürftig wären, würden wir die Krokodilburgerkette dennoch nicht als innovative Gründung bezeichnen.

In Anbetracht der Schwierigkeit, wirklich neue von alten Produkten zu unterscheiden, sollten wir deshalb statt von „alten“ von „bekannten“ Produkten ausgehen. Darin liegt auch das Besondere traditioneller Gründungen. Sie erfolgen auf der Grundlage bekannter Produkte, die eben *keinen* hohen Erklärungsbedarf mehr haben.

Allerdings sagt die Bekanntheit eines Produkts nichts über die Wertschöpfungstiefe einer traditionellen Gründung oder eines Unternehmens aus. Folglich finden wir bei traditionellen Gründungen sowohl welche mit einer geringen als auch solche mit einer hohen Wertschöpfungstiefe (Fall 1 und 2 in Abb. 3.1).

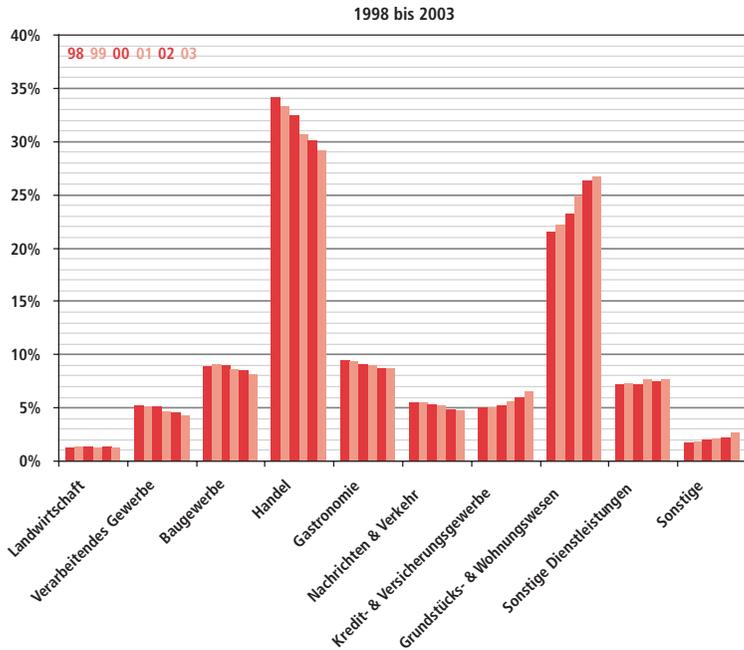
Gerade Letzteres bedeutet, dass auch traditionelle Gründungen durchaus kostenintensiv sein können. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn eine eigene Produktion bei der Gründung aufgebaut und finanziert werden muss.

Die Notwendigkeit einer eigenen Produktion ist in manchen Wirtschaftsbereichen, wie dem verarbeitenden Gewerbe, offensichtlich stärker ausgeprägt als in anderen, wie den Dienstleistungen. Tatsächlich finden aber seit Jahren nur vergleichsweise wenige Gründungen in den produktionsintensiven Bereichen statt.

Das zeigt uns auch *Abbildung 3.3*. Hierfür wurden die Gewerbeanmeldungen von 1998 bis 2003 auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche verteilt. Damit können wir nicht nur erkennen, in welchen Wirtschaftsbereichen besonders viele Gründungen stattgefunden haben, sondern auch, wie sich deren Anteil im Laufe der Zeit entwickelt hat.

... und beruhen auf bekannten Produkten, die durchaus neu oder anders präsentiert werden können.

Auch traditionelle Gründungen können mit einer hohen Wertschöpfungstiefe verbunden sein.



Quelle: Basis IFM-Bonn

Abbildung 3.3: Gewerbeanmeldungen nach Wirtschaftsbereichen 1998 – 2003 in Deutschland

Nun sind Gewerbeanmeldungen nicht immer gleichbedeutend mit einer Gründung. In manchen Fällen verbirgt sich hinter einer Anmeldung nur ein Unternehmensumzug oder schlicht ein Hobby, das keinem Vollerwerb dient. Wenn wir die Gründungen exakt erfassen wollten, müssten wir daher die Gewerbeanmeldungen um diese Fälle bereinigen.⁴ Für unsere Zwecke ist diese Bereinigung aber nicht erforderlich.

3.1.2 Aufbauende Gründungen

Da die Mehrheit der Neuen Entrepreneure ihren Schritt in die Selbständigkeit auf der Grundlage einer originären Gründung beabsichtigt, wird Entrepreneurship an sich häufig mit Existenzgründung gleichgesetzt.

Sofern wir uns auf die Person des Entrepreneurs beschränken, ist diese Ansicht auch nicht falsch. Denn der Schritt zum Entrepreneurship beinhaltet, was die Person betrifft, immer auch den Aufbau – oder eben die Gründung – einer eigenen Existenz, und zwar im Sinne einer Lebensgrundlage.

Entrepreneurship bedeutet nicht immer ein neues Unternehmen zu gründen.

4. Erfahrungswerte legen nahe, dass in den Bereichen Handel, Grundstücks- und Wohnungswesen sowie Sonstige Dienstleistungen die tatsächliche Anzahl der Gründungen etwa Dreiviertel der Gewerbeanmeldungen ausmacht.

Genau dieser Aufbau einer Existenz bzw. Lebensgrundlage muss jedoch nicht zwingend durch eine originäre Unternehmensgründung erfolgen. Sie kann ebenso gut durch den Kauf oder eine aktive Beteiligung am Eigentum eines bestehenden Unternehmens erfolgen. Tatsächlich existieren neben einer originären Gründung vielfältige andere Arten des Entrepreneurships, die alle spezifische Besonderheiten aufweisen.

Aus der Sicht des werdenden Entrepreneurs sind die unterschiedlichen Arten der aufbauenden Gründung:

- 1. Erben**
- 2. Kauf eines bestehenden Unternehmens**
- 3. so genannte Management Buy-Outs (MBOs), also der gemeinschaftliche Erwerb eines bestehenden Unternehmens durch das Management**
- 4. Franchise**

Neben dem Erben, das ein Unternehmen im Familienbesitz voraussetzt, ist das Franchising die gängigste Art der aufbauenden Gründung.

Alle vier Arten unterscheiden sich von originären Gründungen. Am augenfälligsten ist das bei der Notwendigkeit, ein Unternehmen aufzubauen, und zum Teil auch bei der so genannten unternehmerischen Freiheit. Mit Letzterem ist die Freiheit gemeint, unter anderem darüber entscheiden zu können was, wie viel und wie angeboten wird.

Beim Franchise kann die Einschränkung dieser Freiheit besonders ausgeprägt sein. Denn der Franchisegründer erwirbt oftmals nur das Recht, im Rahmen eines bestehenden Vertriebssystems die dazugehörigen Produkte an einem bestimmten Standort oder in einer bestimmten Region zu vertreiben. Dabei möchte der Franchisegeber meistens, dass die Franchisenehmer bzw. Franchisegründer überall das gleiche Erscheinungsbild, Angebot und die gleichen Preise haben. Folglich kann der Franchisegeber in dem Fall dem Franchisenehmer nicht gestatten, eigenständig über das Erscheinungsbild, das Produktangebot oder die Preise zu entscheiden.

In diesen Fällen wäre also die unternehmerische Freiheit des Entrepreneurs bzw. Franchisegründers eingeschränkt.

Einer solchen Einschränkung unterliegt ein Gründer, der ein bestehendes Unternehmen kauft, nicht. Dafür ist der Kauf mit anderen Einschränkungen verbunden.

Wenn wir den Gründer mit einem Gärtner vergleichen, wird der Unterschied zwischen einer originären Gründung und einem Kauf besonders deutlich. Bei einer originären Gründung stehen wir als Gründer vor einer weitgehend unbearbeiteten Parzelle. Es liegt an uns zu entscheiden, was, wovon, wie viel, wo und wie wir anpflanzen wollen. Beim Kauf eines bestehenden Unternehmens hat diese Entscheidung bereits jemand anderer getroffen. Es läge dann an uns zu entscheiden, was wir behalten und was wir ändern oder ergänzen wollen.

Der Erwerber hat also die unternehmerische Freiheit, wird aber beim Auf- und Umbau durch die bestehenden Strukturen eingeschränkt.

Aufbauende Gründungen sind häufig mit einer Einschränkung der unternehmerischen Freiheit verbunden.

Beim Management Buy-Out verhält es sich im Grunde ähnlich. Der wesentliche Unterschied zum Kauf besteht darin, dass die Erwerber des Unternehmens bis dahin in der Regel leitende Mitarbeiter des Unternehmens waren. Sie kennen daher die bestehenden Strukturen und haben vielleicht sogar selbst dazu beigetragen.

Wenn wir nun das Gesagte zusammenfügen und einerseits die „unternehmerische Freiheit“ und andererseits die „Notwendigkeit etwas gänzlich Neues aufzubauen“ als Unterscheidungsmerkmal für die unterschiedlichen Arten des Entrepreneurships verwenden, erhalten wir die folgende *Abbildung 3.4*.

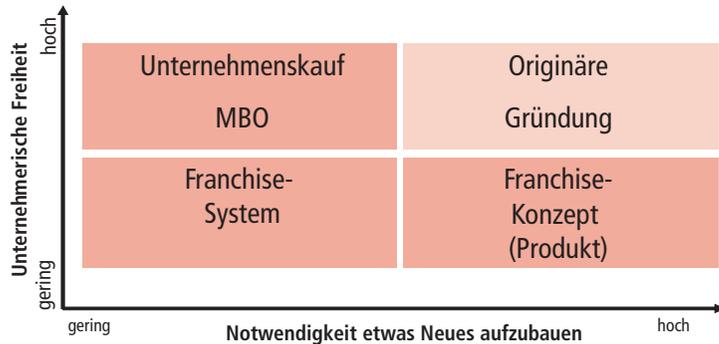


Abbildung 3.4: Artendifferenzierung

Kaufen & Management Buy-Out

Auch wenn zu jeder Zeit zahlreiche Unternehmen aus den unterschiedlichsten Gründen zum Verkauf stehen, ist der Kauf durch einen Außenstehenden oder durch das Management (MBO) ein vergleichsweise seltener Weg zum Entrepreneurship.

Das liegt daran, dass diese Art der Unternehmensübernahme mit einer Reihe von Schwierigkeiten und Konfliktpotentialen verbunden ist, die bei originären Gründungen nicht oder zumindest nicht in dieser Form bestehen.

Die wesentlichen Problembereiche sind:

Unternehmenskauf und MBO sind die seltenste Art aufbauender Gründungen und mit spezifischen Problembereichen verbunden.

- 1. die Bestimmung eines fairen Preises**
- 2. die Finanzierung der Übernahme**
- 3. die Führung „fremden“ (nicht selbst eingestellten) Personals**
- 4. der Umgang mit den bestehenden Kunden und deren Akzeptanz**
- 5. die Umsetzung ggf. vorhandener Veränderungswünsche**

Das Ausmaß möglicher Schwierigkeiten innerhalb dieser fünf Bereiche hängt vom Einzelfall ab und unterscheidet sich zwischen Kauf und MBO.

Unternehmenskauf

Angenommen wir interessieren uns für ein bestimmtes Unternehmen, wir haben die Branche untersucht und festgestellt, dass es einen Gewinn erzielt, und möchten es gegebenenfalls kaufen. Dann wird sich uns als Erstes die Frage stellen, ob das Unternehmen auch den geforderten Preis wert ist.

Die erste Größe, die uns dabei hilft, ist der Gewinn, den das Unternehmen macht. Aus diesem können wir einen sehr wichtigen Punkt erkennen: *Ist das Unternehmen mehr, ebenso oder weniger profitabel als andere in der Branche?* Falls es weniger profitabel ist, würden wir mit dem Unternehmen auch Schwierigkeiten einkaufen, für die wir möglicherweise nicht bezahlen wollten. Sind diese Schwierigkeiten nicht bereits im Angebotspreis berücksichtigt, müssten wir diesen daher um einen entsprechenden Betrag mindern.

Nun ist die Profitabilität bzw. Rendite des Unternehmens nichts anderes als ein Zins, den der Entrepreneur mit dem Unternehmen erwirtschaftet. Sie ist das Verhältnis von Gewinn zu Wert aller Bestandteile des Unternehmens. Ähnlich wie bei einem Bauern geht es also um das Verhältnis des Wertes der Ernte zum Wert des Ackers.

Daraus ergibt sich eine weitere Frage. Denn so wie ein guter Bauer auf einem mittelmäßigen Acker eine hohe Ernte erzielen kann, kann auch ein mittelmäßiger Bauer auf einem guten Acker eine hohe Ernte erzielen. Die Frage ist also, wie gut ist der Acker bzw. was sind die Bestandteile des Unternehmens wert?

Hürden bei der Bestimmung des „fairen“ Preises Obwohl es verschiedene Modelle zur Bestimmung des Unternehmenswerts gibt, erweist sich dessen Erfassung in der Praxis dennoch als schwierig. Selbst Experten ermitteln bei der Bewertung ein und desselben Unternehmens regelmäßig einen unterschiedlichen Unternehmenswert.⁵ Der Grund für diese Unterschiede liegt in der unterschiedlichen Bewertbarkeit der einzelnen Bestandteile eines Unternehmens.

In einer sehr vereinfachten Darstellung können wir zwischen dinglichen und nicht dinglichen Werten (dazu zählen auch Außenstände) einerseits und Verbindlichkeiten andererseits unterscheiden. Zu den dinglichen Werten zählen beispielsweise Anlagen, Gebäude oder Warenbestände. Diese Werte werden von der Buchhaltung erfasst und sind dort mit einem Betragswert versehen, den wir als Grundlage unserer Unternehmensbewertung nutzen könnten.

Tatsächlich sollten wir diese Betragswerte aber zunächst in Frage stellen, denn wir wissen nicht, ob die Buchhaltung diese Werte mit ihrem tatsächlichen Marktwert aufführt oder möglicherweise mit einem höheren. Letzteres würde zwar die Profitabilität (als Verhältniszahl) schmälern, aber den Wert der Unternehmensbestandteile höher erschei-

Die Ermittlung des Unternehmenswerts ist nicht einfach.

Wurden Anlagen und Bestände überbewertet?

5. Dieser Umstand erschwert die Bestimmung eines angemessenen Preises erheblich. Deshalb müssen sich Käufer und Verkäufer umso mehr auf einen „fairen“ Preis verständigen.

nen lassen, als er wirklich ist. Da gibt es beispielsweise den alten Warenbestand. Wird er mit den alten Listenpreisen oder den heute am Markt erzielbaren Preisen geführt? Und was ist die Lagerhalle, die außer der Firma sonst niemand benötigt, wirklich wert?

Noch schwieriger wird die Beurteilung nicht dinglicher Werte. Nehmen wir an, zum Unternehmen gehören noch einige Patente, auf denen die Produktion beruht. Ihr Wert ist sicherlich an die Anzahl verkaufter Produkte gebunden. Für uns hängt ihr Wert aber davon ab, wie viele Produkte wir zukünftig verkaufen können bzw. ob gegebenenfalls Dritte eine Lizenz zur Nutzung der Patente erwerben möchten. Ihr Wert wird somit nicht nur durch die Erlöse, die bisher damit erzielt wurden, sondern auch durch die *in Zukunft zu erwartenden Erlöse* bestimmt.

Neben diesen Schwierigkeiten, den Wert eines Unternehmens und damit dessen fairen Preis zu erfassen, bestehen nicht selten auch auf Seiten des oder der Unternehmensverkäufer Erwartungen, die eine Einigung auf einen fairen Preis erschweren. Wenn wir uns an die Motivation der meisten freiwilligen Entrepreneure erinnern, wird deutlich, dass der Verkauf des Unternehmens für den ursprünglichen Gründer auch eine emotionale Komponente hat. Der Aufbau des jetzt zum Verkauf stehenden Unternehmens spiegelt auch einen Teil seines Lebens wider, womit auch häufig viel „Herzblut“ verbunden ist. Gerade freiwillige Entrepreneure, die aus Altersgründen verkaufen, erwarten deshalb nicht selten auch eine „Entschädigung“ für ihr Herzblut, das sie über die Jahre in das Unternehmen gegeben haben.⁶

Verlangt der Verkäufer einen Zuschlag für sein über Jahre eingebrachtes „Herzblut“?

Hürden der Finanzierung Ist einmal ein fairer Preis für das Unternehmen bestimmt, auf den sich beide Parteien einigen, steht für den oder die Käufer die Frage der Finanzierung im Raum.

In den seltensten Fällen ist es so, dass der oder die Käufer des Unternehmens den Kaufpreis aus ihren privaten Mitteln aufbringen können. Meistens müssen sie den Kaufpreis – zumindest anteilig – finanzieren und somit ein Darlehen aufnehmen.

Wenn das Unternehmen bisher das Auskommen des Alteigentümers ermöglichte, so muss es jetzt nicht nur das Auskommen der Neueigentümer erwirtschaften, sondern darüber hinaus auch die Bedienung des Darlehens ermöglichen. Das geht aber nur, wenn das Unternehmen profitabel genug ist. Andernfalls müssten die Erwerber ihrer Bank glaubhaft vermitteln, eine entsprechende Profitabilität in absehbarer Zeit zu erreichen. In dem Fall wären die persönlichen Qualitäten und Erfahrungen der Erwerber und die Umsetzbarkeit ihrer Pläne, das Unternehmen ertrageicher zu machen, entscheidend.

6. Diese Erwartung wird durch den Umstand verstärkt, dass viele aus Altersgründen verkaufenden Entrepreneure keine oder nur eine geringfügige private Rentenversicherung haben und auch deshalb für ihr „Lebenswerk“ einen hohen Preis erzielen möchten.

Die Führung „fremder“ Mitarbeiter Wenn es zum Kauf des Unternehmens kommt, wird damit auch die Belegschaft „mitgekauft“. Dieser Übergang der Führung ist für die Neueigentümer ebenso kritisch wie für die Belegschaft. Das gilt umso mehr bei kleinen Belegschaften und solchen, die von einem persönlichen Verhältnis zum Alteigentümer gekennzeichnet sind.

Dem Neueigentümer sind die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter noch nicht bekannt. Er weiß auch nicht, welche Freiheiten die einzelnen Mitarbeiter bisher genossen. Andererseits weiß die Belegschaft nicht, was sie vom Neueigentümer zu erwarten hat, und wird der allzu menschlichen Versuchung, den neuen Eigentümer mit dem alten zu vergleichen, nicht widerstehen können. Letztlich verbreitet sich besonders bei weniger profitablen Unternehmen auch immer die Sorge Einzelner um ihren Arbeitsplatz.

Da der laufende Betrieb nicht ohne oder gegen die Belegschaft aufrechterhalten werden kann, verlangt gerade diese Phase des Übergangs dem Neueigentümer viel Fingerspitzengefühl ab, damit gesteckte Ziele erreicht werden können.

Die Akzeptanz durch bestehende Kunden Ähnlich wie mit der Belegschaft verhält es sich auch mit den bestehenden Kunden des Unternehmens. Auch sie kennen den neuen Eigentümer nicht. Welche Anforderungen das an den Neueigentümer stellt, hängt jedoch von der Art der Beziehung ab.

Gerade im Bereich des Handwerks und der Dienstleistungen beruhen viele Kundenbeziehungen auf der persönlichen Kompetenz des Unternehmers. Nimmt ein neuer Unternehmer dessen Platz ein, wird von den alten Kunden die bisherige Grundlage der Beziehung in Frage gestellt. Damit ist in solchen Fällen eine Kundeneinführung durch den Alteigentümer unerlässlich, jedoch keine Garantie dafür, dass nicht doch nach einer „Probezeit“ Kunden abwandern. Denn die zentrale Frage für die Kunden ist, ob der Neueigentümer Qualität, bisherige Standards und Preise zumindest beibehalten will und kann.

Wenn Kunden abwandern, damit Aufträge verloren gehen und diese nicht zeitnah durch entsprechend neue ersetzt werden können, kann das die Fähigkeit, das Darlehen zu bedienen, durchaus gefährden.

Der Wunsch nach Veränderung Beim Kauf eines Unternehmens handelt es sich in aller Regel um eine Form freiwilligen Entrepreneurships, dass, wie wir wissen, auch auf dem Wunsch nach Selbstverwirklichung beruht. Die Käufer werden das Unternehmen daher zu *ihrem* Unternehmen „umgestalten“ wollen, was in der Regel nicht ohne Veränderung möglich ist.

Ob es sich dabei um das Ziel handelt, das Unternehmen profitabler zu machen, zu wachsen oder ganz neue Märkte zu erschließen, ist zunächst unerheblich. Die zentrale Frage ist, ob die dafür nötigen Veränderungen möglich sind, ohne ernsthaften Kundenverlust oder eine „interne Revolte“ zu riskieren?

Dieses Risiko wird häufig unterschätzt.

Vor dem Hintergrund der finanziellen Belastung ist es nahe liegend, die Profitabilität möglichst rasch erhöhen zu wollen. Neben der Vereinfachung von Abläufen ist das auch regelmäßig mit Personaleinsparungen verbunden. Das ist für kein Unternehmen einfach. Tatsächlich sind solche Vorhaben besonders schwer zu vermitteln, wenn das Unternehmen bereits profitabel ist und die Belegschaft die neue Unternehmensleitung noch nicht kennt. Gerade Letzteres birgt die Gefahr, dass gerade die besten Mitarbeiter abwandern.

Der Käufer hat häufig keine Gelegenheit in die Management- und Führungsrolle hineinzuwachsen.

Verglichen mit einer originären Gründung bedeutet der Kauf eines Unternehmens für die neuen Entrepreneure daher, Führungs- und Managementaufgaben übernehmen zu müssen. Dabei haben Sie häufig nicht die Zeit, in die Aufgaben und Führungsrolle hineinwachsen zu können.

Management Buy-Out

Wenn wir uns den Unternehmenskauf durch einen Außenstehenden als einen Sprung in unbekannte Gewässer vorstellen, dann wäre ein MBO im Gegensatz dazu wie schwimmen im hauseigenen Pool. Zwar bestehen grundsätzlich die gleichen Problembereiche, Lösungen zu finden ist aber ungleich einfacher.

Wie uns *Abbildung 3.5* zeigt, haben Manager, die ihr Unternehmen kennen und es kaufen möchten, in allen Problembereichen Vorteile, über die ein externer Käufer nicht verfügt.



Abbildung 3.5: Problembereiche beim Management Buy-Out (MBO)

Kaufende Manager haben den Vorteil das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Kunden zu kennen.

Die Vorteile bedeuten aber nicht, dass ein MBO für die beteiligten Manager ohne Schwierigkeiten ist. Sie kennen zwar die einzelnen Bestandteile des Unternehmens und ihren Wert, müssen aber den Unternehmenskauf in der Regel auch finanzieren. Ihr Vorteil ist, dass externe Geldgeber oder Banken ihren Plänen, das Unternehmen weiter zu führen, meist mehr Vertrauen schenken. Schließlich kennen sie als Manager die Stärken und Schwächen des Unternehmens, das Personal, die Kunden und die Branche.

Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Manager umfasst in der Regel das MBO-Team. Das liegt unter anderem daran, dass mit steigender Unternehmensgröße in der Regel auch der Preis für das Unternehmen steigt. Ein hoher Preis bedeutet aber auch, dass entsprechend mehr Eigenkapital für den Kauf nötig ist. Aus diesem Grund besteht das MBO-Team schon bei Unternehmen ab 20 Mitarbeitern nicht selten aus drei oder mehr Managern.

Die Notwendigkeit, das benötigte Eigenkapital aufzubringen, birgt jedoch auch die Gefahr, dass weniger die entsprechenden Fähigkeiten einzelner Manager als vielmehr deren verfügbares Privatvermögen zum primären Kriterium für eine Mitgliedschaft im MBO-Team werden kann.

Teamkonflikte über Ziele und Mittel treten bei allen Arten von Team-Gründungen auf. Ihre Lösung wird aber ungleich schwerer, wenn Einzelne hauptsächlich wegen ihres Privatvermögens ins aktive Team aufgenommen wurden.

Eine Alternative dazu, das erforderliche Kapital alleine durch das MBO-Team aufzubringen besteht darin, mit Banken oder Beteiligungsgesellschaften, wie beispielsweise Private Equity Funds, zusammenzuarbeiten. Dabei tritt die Beteiligungsgesellschaft (oder Bank) als Kapitalgeber dem MBO-Team als Miteigentümer bei und steuert das benötigte Kapital zu. Dieses Vorgehen ist gerade bei größeren Unternehmen oft die einzige Möglichkeit, das Unternehmen zu übernehmen. Die Problematik dabei besteht in den unterschiedlichen Interessen des MBO-Teams und des Kapitalgebers. Während es den Managern in der Regel um eine Möglichkeit geht, sich selbstständig zu machen, liegt das primäre Interesse von institutionellen Anlegern in der erzielbaren Rendite. Das kann zu Zielkonflikten zwischen dem MBO-Team und der Beteiligungsgesellschaft führen. Andererseits liegt der Grund für die Beteiligung oft darin, am Erfolg eines durch Eigentum motivierten Managements teilzuhaben.

Fallbeispiel Gardena Gardena ist ein Hersteller von Gartengeräten. Das Unternehmen wurde 1961 von den damals schon erfolgreichen Entrepreneuren Kress und Kastner als Handelsgesellschaft gegründet. Ihre Idee war, als Unternehmen ein breites Sortiment qualitativ hochwertiger Gartengeräte über den Handel anzubieten. Der Fokus auf Qualität und Innovation führte aber schon bald zur Eigenentwicklung und Fertigung von Produkten, die unter der Marke „Gardena“ vertrieben wurden und sehr bald die fremden Produkte aus dem Sortiment verdrängten. Das Wachstum des Unternehmens führte dann dazu, dass die Partner die Kress+Kastner GmbH in die Gardena AG überführten. Gleichzeitig übergaben sie die operative Führung einem Management, das sie als Aufsichtsräte steuerten. Heute ist Gardena in vielen Ländern ein Haushaltsbegriff und als Hersteller der Marktführer in seiner Branche.

Im Jahr 2001 beschlossen die beiden Partner, sich aus dem Unternehmen ganz zurückzuziehen, und boten es deshalb zum Verkauf an. Für die mittlerweile rund 3.000 Mitarbeiter war das eine schwierige Zeit. Viele hatten die Sorge, ein Investor könnte das Unternehmen aufkaufen, um es dann in Teilen gewinnbringend weiterzuverkaufen. Eine weitere Option war der Verkauf an einen Wettbewerber. Auch das war mit einem Risiko behaftet, denn die Zusammenlegung würde zwangsläufig zu Doppelfunktionen führen, deren Abbau Entlassungen bedeutete. Für das Management, das mit den Mitarbeitern für den bisherigen Erfolg verantwortlich war, war die Lage ebenfalls schwierig. Denn auch sie wussten nicht, mit wem sich die Eigentümer letztendlich einigen würden. Gardena erzielte inzwischen einen Umsatz von rund 400 Millionen Euro und war zu teuer, als dass sie es hätten alleine übernehmen können.

Die Ängste der Mitarbeiter wurden noch größer, als ein Beteiligungshaus ernsthaftes Interesse signalisierte und Verhandlungen mit den Eigentümern aufnahm. Es war aufgrund des bisherigen Erfolgs am Unternehmen interessiert. Die Analysten des Beteiligungshauses hofften, mit Gardena eine hohe Rendite erzielen zu können. Dabei hatten sie allerdings zwei Probleme: Sie mussten den Preis genau bestimmen, um nicht zu viel zu zahlen, und sie mussten sichergehen, dass Gardena auch zukünftig erfolgreich blieb.

In dieser Situation kamen das Management von Gardena und die Verhandlungsführer des Beteiligungshauses aufeinander zu und es wurde schnell deutlich, dass alle von einer Zusammenarbeit profitieren könnten.

Damit bot sich dem Management von Gardena die Chance, sich durch einen MBO am Unternehmen zu beteiligen und fortan als Miteigentümer am Ertrag ihres Erfolgs teilzuhaben. Es bedeutete allerdings auch, nicht mehr „nur“ Manager zu sein, sondern als Entrepreneur auch einen möglichen Misserfolg persönlich mitzutragen. Gardena wäre dann nicht mehr ihr Arbeitgeber, sondern *ihr* Unternehmen.

Die Beteiligungsgesellschaft würde das Eigentum mit den Managern teilen und demnach nur einen entsprechenden Anteil des Gewinns erhalten, wenn auch einen großen. Für sie stand aber die Rendite im Vordergrund, und die bemisst sich nach dem Verhältnis des Gewinns zum eingesetzten Kapital. Das heißt, für die Beteiligungsgesellschaft war die Verzinsung entscheidend, und das erforderte die Fortführung des bisherigen Erfolgs. Für die Beteiligungsgesellschaft hieß das daher, im Fall der Übernahme das bisher erfolgreiche Management als Miteigentümer in der aktiven Führung des Unternehmens zu haben und damit die erhoffte Rendite zu erreichen.

Im Jahr 2002 erfolgte dann die Übernahme durch das MBO-Team, das aus dem Beteiligungshaus und sieben Managern bestand. Obwohl viele Routinen unverändert geblieben sind, hat sich der Alltag für die Manager von Gardena verändert.

Das liegt unter anderem daran, dass die größeren Gestaltungsmöglichkeiten, die sie als Miteigentümer jetzt haben, ihnen nicht nur mehr Freiheit bieten, bestehende Strukturen weitgehend zu ändern, sondern auch die Freiheit, bewusst zu entscheiden, welche der bewährten Strukturen beibehalten werden sollen. Denn als Miteigentümer müssen sie die langfristigen Folgen aller Entscheidungen, und sei es auch die, alles beim Alten zu belassen, gänzlich ausleben.

Das MBO-Team setzte sich deshalb daran, die Unternehmensstrukturen und das Produktsortiment zu überprüfen. Die meisten Strukturen hatten sie in der Vergangenheit im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbst geschaffen. Die Überprüfung führte deshalb nur zu einigen Änderungen. Sie dienten alle dazu, das Unternehmen noch mehr den eigenen Vorstellungen von Effektivität, Effizienz und Kundennähe anzupassen. So wurden Hierarchien teilweise abgebaut, und der Umfang des Produktsortiments wird um rund 25% reduziert. Dadurch sind die Entscheidungswege jetzt kürzer, während sich Gardena gleichzeitig noch stärker auf ihre ohnehin hohen Qualitätsstandards, die technische Weiterentwicklung ihrer Produkte und damit den Erhalt der Marktführerschaft konzentrieren kann.

Diese Maßnahmen zahlten sich sehr schnell aus. Denn binnen zwei Jahren gelang es dem MBO-Team, die Rendite und den Umsatz deutlich zu erhöhen. Im Jahr 2004 lag der Umsatz bereits bei rund 440 Millionen Euro, obwohl der Markt stagniert und zunehmend von Billigimporten und Nachahmungen beherrscht wird. Gleichzeitig gelang es dem Team durch Einführung des weltweit ersten lenkbaren Rasenmähers erneut, die Entwicklung im Bereich Gartengeräte anzuführen und neue Maßstäbe zu setzen.

Erben

Man mag darüber streiten, ob Erben ein *freiwilliger* Weg zum Entrepreneurship ist. In vielen Kulturen wird die Übernahme des Familienunternehmens vom Erstgeborenen erwartet. Bis in die 50er und 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts war das auch in Westeuropa eher die Regel. In solchen Fällen konnte man also von einer Form *unfreiwilligen* Entrepreneurships ausgehen. Seitdem verkehrt sich das Verhältnis von „zwangähnlicher Erwartung“ zu „freier Wahl“. Zumindest für Westeuropa können wir somit heute Erben als einen in der Regel freiwilligen Weg zum Entrepreneurship auffassen.

Die Vor- und Nachteile dieses Wegs, der sich nun mal nicht für alle erschließt, bestehen zunächst im Preis. Der Erbe kauft das Unternehmen nicht, sondern erbt es. Das bedeutet aber nicht, dass der Erbe deshalb grundsätzlich keine Finanzierung benötigt. Nahezu alle europäischen Länder erheben Erbschaftssteuern mit oft unterschiedlichen Freibeträgen. Oberhalb des Freibetrags muss der Wert des Unternehmens dann von den/dem Erben versteuert werden. In vielen Ländern

Erben ist nicht immer kostenlos ...

steigt dabei der Steuersatz mit zunehmendem Wert des Unternehmens. Der finanzielle Aufwand des Erbens kann deshalb schon bei mittelgroßen Unternehmen erheblich sein und nicht immer ohne Gefährdung des Unternehmens aus dem Unternehmensvermögen bestritten werden. Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht die Steuerlast des Erbens für ein mittelgroßes Unternehmen mit einem Unternehmenswert von 5 Millionen Euro für Deutschland und Österreich.

Übersicht 1: Steuerlasten des Erbens

	Unternehmenswert	Freibetrag in €	Steuersatz	finanzieller Aufwand
Deutschland	5.000.000	256.000	15% (von 60% des Wertes)	411.600
Österreich	5.000.000	363.364	15%	695.495

Neben den steuerlichen Aspekten, die gegebenenfalls eine Finanzierung erfordern, bestehen beim Erben die gleichen Problembereiche wie beim Kauf oder MBO. Allerdings sind sie anders ausgeprägt, und es besteht wie beim MBO die Möglichkeit, in Aufgaben und Führungsrolle hineinzuwachsen.

Beispielsweise kann der designierte Erbe bereits im Vorfeld im Unternehmen tätig werden und schrittweise Verantwortung übernehmen. Auf diese Art lernt er Mitarbeiter, Kunden und Hausbank kennen et vice versa.

Bei dieser eher üblichen und sinnvollen Praxis erfolgt der Übergang meist in Form eines vorgezogenen Erbes. Der Übergang der Führungsverantwortung ist dabei aber nicht selten mit einem Generationskonflikt verbunden. In der Praxis kann das bedeuten, dass meist der Vater trotz formellen Ausscheidens Entscheidungen und Maßnahmen weiterhin indirekt gestalten möchte oder es sogar für nötig hält. Nicht selten wird der Senior dabei von ihm gegenüber loyalen Mitarbeitern unterstützt, was die Führungsautorität des Juniors und Eigentümers untergräbt und eine eigenständige Gestaltung des Unternehmens erschwert. Das Erben erfordert daher auch vom Alteigentümer eine Zurückhaltung, die für ihn zuweilen nicht einfach zu erfüllen ist.

... und kann zu Konflikten im Unternehmen und in der Familie führen.

Franchising

Das Franchising hat seit Mitte des vorigen Jahrhunderts rapide zugenommen und ist heute neben dem Erben die wohl gängigste Art der aufbauenden Gründung.

Geschichte

Das Wort *Franchising* ist an das Wort *Franchise* angelehnt, das ursprünglich aus dem Französischen kommt. Wenn ein König oder Fürst einer Person das Recht verlieh, beispielsweise in dessen Weiher zu angeln oder eine Mühle zu betreiben, war das eine *Franchise*. Dieses Recht war meist an eine Person oder eine Familie gebunden und beinhaltete in der Regel auch eine Gegenleistung, also einen Preis, der für dieses Recht gezahlt werden musste.

In der neueren Zeit waren es zuerst deutsche Brauereien, die dieses Prinzip nutzten. Sie verliehen bzw. „vermieteten“ Wirtschaften das Recht, ihr Bier, für das sie zentral Werbung machten, auszuschenken. In manchen Fällen konnte man nur so eine Wirtschaft betreiben, in anderen Fällen bedeutete das die Chance auf zusätzliche Kunden.

Um 1851 vertrieb die Firma Singer ihre Nähmaschinen nur noch über dieses Franchiseprinzip und baute so ein Netz von Vertragshändlern auf. Nur kurze Zeit später begannen dann Städte, wie einst die Könige, Rechte zur Wasserversorgung oder Müllentsorgung zu verleihen.

Bis dahin beruhte das Franchising somit darauf, dass ein Inhaber bestimmter Rechte diese einem Entrepreneur vermietete und ihm damit die Möglichkeit gab, unternehmerisch tätig zu werden. Wie der Entrepreneur das im Einzelnen umsetzte, wurde ihm weitgehend selbst überlassen.

Eine wirkliche Weiterentwicklung dieses Systems fand erst nach dem Zweiten Weltkrieg in den USA statt. Mit zunehmender Mobilität wurden so genannte Motels benötigt, die sich aber mit ihrem Aufkommen im Standard sehr unterschieden.

Da der Kunde lieber vorher als nachher wissen möchte, was er kauft, ergab sich damit ein Markt für ein standardisiertes Motel-Angebot. Aufgrund der Entfernungen der einzelnen Motels voneinander bot sich für die Umsetzung dessen das Franchising an. Im Unterschied zum bisherigen Franchising konnte es dem Franchisenehmer oder Entrepreneur aber nicht mehr selbst überlassen werden, was er anbot oder wie und unter welchem Namen das Motel betrieben wurde – schließlich sollte der Kunde ja wissen, was er erwarten durfte.

Die Weiterentwicklung bestand darin, dass nun das Recht verliehen wurde, ein bestimmtes standardisiertes Produkt unter einem bestimmten Firmennamen auf eine bestimmte Art zu vertreiben. Das heißt, aus einem „Vertriebskonzept“ (Verleihung des Rechts, ein Produkt zu vertreiben, gegebenenfalls auch neben anderen Produkten und unter eigenem Namen) wurde ein „Vertriebssystem“, bei dem alle Franchisenehmer unter dem gleichen Firmennamen das gleiche Produkt oder Sortiment auf die gleiche Art vertreiben.

Aus der Sicht eines Franchisenehmers besteht heute ein weites Feld, das vom traditionellen Produktfranchising bis hin zum Franchisesystem reicht.

Das heutige Franchiseangebot ist groß und bietet unterschiedliche Grade unternehmerischer Freiheit und „Sicherheit“ an.

Die „Sicherheit“ wird durch Aufgabe unternehmerischer Freiheit „erkauft“.

Die Option Franchising

Heute kann ein potentieller Franchisenehmer aus einer breiten Spanne an Produkten und Dienstleistungen mit unterschiedlichen Franchisearten auswählen. Letztere reichen vom klassischen Produktfranchise, mit schrittweise zunehmender Übernahme von Koordinations- und Verwaltungsaufgaben des Franchisegebers, bis hin zum Franchisesystem. Je nach Art des Franchisings sind vorherige Kenntnisse oder Erfahrungen mit dem Produkt oder der Branche oftmals nicht nötig. Das ist besonders bei Franchisesystemen der Fall.

Viele solcher Franchisegeber bieten Schulungen an, mit denen sie ihren werdenden Franchisenehmern die Produkte näher bringen und sie auf die Selbständigkeit vorbereiten wollen. Diese Schulungen dienen aber nicht nur der Vorbereitung. Sie dienen häufig auch der Absicht des Franchisegebers, neben einem einheitlichen Erscheinungsbild auch ein möglichst einheitliches Auftreten der Franchisenehmer zu gewährleisten.

Selbst wenn die unternehmerische Freiheit des Franchisenehmers hierdurch erheblich eingeschränkt wird, kann diese Absicht durchaus auch in dessen Interesse sein. Denn ein einheitliches Erscheinungsbild und Auftreten erleichtert dem Franchisegeber die Werbung, wovon der Franchisenehmer profitiert. Sie bietet dem Franchisenehmer auch eine erprobte Plattform, auf der er sich seinen Kunden präsentieren kann. Für die kritische Phase der Unternehmensgründung ist das ein erheblicher Vorteil.

Die Einschränkung der unternehmerischen Freiheit erfolgt somit nicht ohne Gegenleistung. Der Franchisenehmer erhält dafür unternehmerische „Sicherheit“, die vom bekannten und gegebenenfalls erfolgreich beworbenen Produkt über eine bewährte Plattform bis hin zur Finanzierung reichen kann. Viele Anfangsschwierigkeiten und manche fortdauernden Risiken, die mit originären Gründungen verbunden sind, können beim Franchising daher vermieden werden. Der Grad der unternehmerischen Freiheit bzw. „Sicherheit“ hängt dabei von der Art des Franchisings ab, für die sich ein Franchisenehmer entscheidet.

Wie uns *Abbildung 3.6* zeigt, legt der Franchisenehmer mit seiner Entscheidung für eine bestimmte Franchiseart somit auch fest, wie viel unternehmerische „Sicherheit“⁷ er sich durch die Aufgabe unternehmerischer Freiheit „erkauft“.

Mit zunehmender unternehmerischer „Sicherheit“ nimmt der Grad unternehmerischer Freiheit also ab. Die „Sicherheit“, die der Franchisegeber durch zentral übernommene Aufgaben, wie Produktion, Sortimentsauswahl, Werbung oder Preisbestimmung ermöglicht, ist aber nicht ohne Risiko. Trifft der Franchisegeber beispielsweise die falsche Sortimentsauswahl oder bestimmt einen unpassenden Preis, muss der Franchisenehmer die Konsequenzen mit Umsatzeinbußen tragen.

7. Wie wir später sehen werden, ist diese „Sicherheit“ auch mit Risiken verbunden.

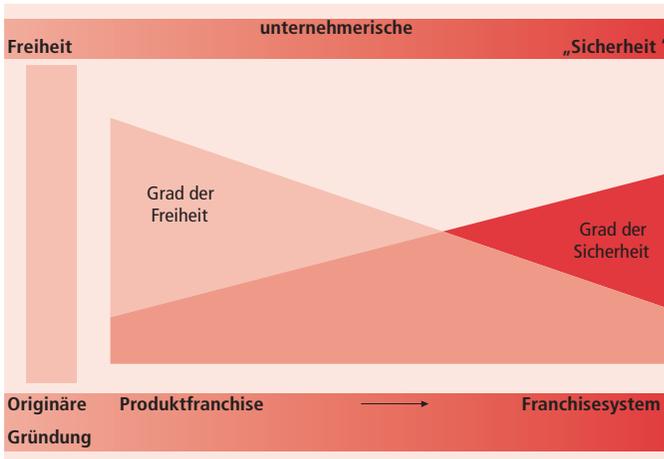


Abbildung 3.6: Unternehmerische Freiheit und unternehmerische „Sicherheit“ der Franchisearten

Wie wir aus Kapitel 2 wissen, sind Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung aber die Hauptmotive freiwilliger Entrepreneurere, sich selbständig zu machen. Wir wissen auch, dass ein wesentliches Element des Entrepreneurships die Risikobereitschaft ist. Das ist aber nur dann sinnvoll, wenn man die Entscheidungen, für deren Konsequenzen man haftet (also das Risiko übernimmt), auch selber fällt.

Genau darin liegt ein großer Unterschied zum abhängig Beschäftigten wie beispielsweise einem angestellten Filialleiter oder Handelsvertreter. Zwar haben beide einen Entscheidungsspielraum und möglicherweise ein leistungsabhängiges Gehalt, doch ist ihre Freiheit, über wesentliche Bereiche des Unternehmens frei zu entscheiden, erheblich eingeschränkt.

Die Ursache für diese Einschränkung liegt bei den Eigentumsrechten. Die Eigentümer eines Unternehmens wollen weder, dass Dritte Entscheidungen frei treffen können, die den Wert ihres Eigentums gegebenenfalls schmälern, noch wollen sie, dass Dritte über ihr Eigentum frei verfügen.

Eine ähnliche Motivation besteht auch bei Franchisegebern, und zwar besonders bei Franchisesystemen. Ihr Eigentum besteht im Wesentlichen aus einem bestimmten Produkt oder Sortiment, das sie selbst entwickelt haben und gegebenenfalls auch herstellen, einem bestimmten Erscheinungsbild und einer Marke. Auch sie möchten nicht, dass ein Franchisenehmer Entscheidungen, die den Wert dieser Dinge schmälern könnte, frei trifft oder frei über sie verfügt.

Aus diesem Grund ähnelt ein Franchisenehmer, je weiter er sich in Richtung Franchisesystem entscheidet, mehr einem Angestellten und weniger einem Unternehmer, der frei über sein Unternehmen entscheiden und verfügen kann. Das wird nicht zuletzt daran deutlich, dass ein Franchisevertrag in der Regel zeitlich befristet ist und oft nach zehn Jahren erneuert werden muss.

Je geringer der Freiheitsgrad desto mehr gleicht der Franchisenehmer einem Angestellten.

Allen Franchisearten gemein ist, dass es dabei um den Vertrieb von Waren und/oder Dienstleistungen geht, die der Franchisegeber mithilfe mehrerer (oft vieler) Franchisenehmer vertreiben bzw. anbieten möchte. Es handelt sich also um eine Kooperation, bei der die Franchisenehmer als Vertriebspunkte⁸ für den Franchisegeber agieren. Man kann sich diese Form der Kooperation als ein liegendes Wagenrad vorstellen, bei dem die Nabe der Franchisegeber ist und die Speichen, oder genauer das Ende der Speichen, die Franchisenehmer sind. Das geschäftliche Verhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer können wir somit auch als Vertriebskooperation bezeichnen.

Der Franchisevertrag begründet ein Dauerschuldverhältnis.

Die Grundlage dieser Kooperation ist ein Vertrag zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer, für den der Franchisenehmer meist eine Einstiegsgebühr zahlt. Der Vertrag selbst begründet ein so genanntes *Dauerschuldverhältnis*. Anders als beim Kauf, bei dem ein Schuldverhältnis durch Zahlung des Kaufpreises erlischt, besteht hier also ein *dauerndes* Schuldverhältnis. Der Franchisenehmer ist dem Franchisegeber damit zu fortlaufenden Zahlungen verpflichtet, ähnlich wie bei der Miete für eine Mietwohnung. Die Zahlung oder Franchisegebühr besteht in der Regel aus einem prozentualen Anteil vom Umsatz.

Abhängig von Eigentumsrechten der Franchisegeber bzw. um welche Art des Franchisings es sich handelt, werden darüber hinaus im Vertrag noch weitere Punkte geregelt. Neben der entsprechenden Einschränkung der Entscheidungs- und Verfügungsfreiheit betrifft das regelmäßig auch die Werbung, für die eine zusätzliche Kostenbeteiligung festgelegt wird, sowie die Bereitschaft, unter Umständen auch nötige Investitionen zu tätigen.⁹

3.2 Welche Formen des Entrepreneurships gibt es – oder wie gründen Entrepreneur?

Nachdem wir die verschiedenen Arten des Entrepreneurships (*also das WAS*) kennen gelernt haben, wollen wir uns den verschiedenen Formen des Entrepreneurships zuwenden. Dabei geht es in erster Linie um die Frage, *WIE* werdende Entrepreneur gründen.

Ohne Details vorwegzunehmen, um die es in den folgenden Kapiteln geht, können wir vier Formen des Entrepreneurships unterscheiden:

1. ungeplante Gründungen
2. geplante Gründungen

8. Auch *Point of Sale* genannt und häufig mit *PoS* abgekürzt

9. Die Höhe der Einstiegs- und Franchisegebühr, des Werbekostenbeitrags und der nötigen Investitionen variiert je nach Franchiseart, Branche und Franchisegeber. Aktuelle Durchschnittswerte werden unter anderem von *worldfranchising.com* veröffentlicht.

3. Gründungen alleine

4. Gründungen im Team

Da die Vorteile eines alleinigen Vorgehens meist die Nachteile einer Gründung im Team sind et vice versa, werden wir die Punkte 3 und 4 zusammen betrachten.

3.2.1 Ungeplante Gründungen

Der Begriff „ungeplante Gründungen“ mag zunächst sonderbar erscheinen. Hierbei geht es nicht darum, ob eine Gründung zufällig erfolgt, sondern darum, ob ihr ein durchdachter Plan zugrunde liegt. Bei vielen Gründungen ist das nicht der Fall. Sie wurden oft ungenügend oder gar nicht geplant. Das liegt nicht immer an Unkenntnis (*obwohl auch das vorkommt*), sondern vielfach an den Umständen, im Rahmen derer die Gründung erfolgt.

Um uns das vorzustellen, müssen wir nur an einen Erben denken, der plötzlich aufgrund eines Sterbe- oder Krankheitsfalls das Familienunternehmen übernehmen muss. In der Regel sind die Fälle aber nicht so dramatisch. Bei originären Gründungen beruht die Geschäftsidee oft auf einem Hobby, aus dem sukzessive ein kleines Unternehmen wird. Die Gründer „rutschen“ förmlich in die Kommerzialisierung ihres Produkts oder Wissens und gründen dann oft aufgrund eines größeren Auftrags formal ein Unternehmen. Das wohl bekannteste Unternehmen, das auf diese Art entstand, ist Microsoft.

Aber ungeplante Gründungen sind selten so erfolgreich wie Microsoft. Das Kernproblem ungeplanter Gründungen liegt bereits in ihrer „Geburtsstunde“ begründet. Sie entstehen meist als Folge, als Reaktion auf unmittelbare äußere Umstände, auf die der werdende Entrepreneur mit der Gründung reagiert. Man kann daher in vielen Fällen von einer Gründung aus „Handlungszwang“ sprechen.

Genau darin liegt oft das Problem ungeplanter Gründungen. Denn dieses reaktive Verhalten wird nicht selten zum dominierenden Prinzip. Natürlich müssen auch Entrepreneurere geplanter Gründungen auf äußere Umstände reagieren. Aber Gestaltung, Aufbau und Wachstum erfordern primär aktives Handeln. Die Frage ist daher, wie diese Reaktion erfolgt. Reagiert der Entrepreneur, indem er sich und das Unternehmen auf äußere Veränderungen frühzeitig vorbereitet (*vorausschauende Reaktion*), oder reagiert er erst, wenn die äußeren Veränderungen eingetreten sind (*nachträgliche Reaktion*)?

Im ersteren Fall kann der Entrepreneur im Rahmen neuer Gegebenheiten agieren (*best case*). Im letzteren Fall ist er damit beschäftigt, das Unternehmen den neuen Gegebenheiten anzupassen (*worst case*). Nun tritt der *best case* auch bei geplanten Gründungen nicht immer ein; oft ist das Ergebnis eher *second* oder *third best*.

Ungeplante Gründungen erfolgen regelmäßig ...

... und neigen eher dazu, ein geringes Wachstumspotential zu haben.

Entscheidend ist aber, welcher Fall überwiegt. Dominiert die nachträgliche Reaktion, dann kann das zu einer Marktposition und Unternehmensstruktur führen, die wir größtenteils als zufälliges Ergebnis bezeichnen können. Der Entrepreneur, und damit das Unternehmen, droht dadurch an Erfolgs- und Wachstumspotential zu verlieren.

3.2.2 Geplante Gründungen

Geplante Gründungen beruhen auf einer bewussten Entscheidung, Entrepreneur werden zu wollen (*ob nun freiwillig oder nicht*). Das führt in der Regel auch zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der Gründungsidee, dem Gründungsvorhaben und idealerweise zu einer *Feasibility Study*¹⁰, mit der die Machbarkeit, Erfolgsaussichten und Risiken des Vorhabens geprüft und gegebenenfalls aufgedeckt werden.

Es ist die *Feasibility Study*, die zur eigentlich sinnvollen Planung der für die Gründung relevanten Bereiche wie Produkt, Marketing oder Finanzen führt. Dabei kann die Planung, die am Ende in einem Businessplan mündet, natürlich hinsichtlich der Details und des Zeitraums, den sie umfasst, variieren. Auch Businesspläne ermöglichen es nicht, die Zukunft vorauszusehen. Deshalb werden sie, je weiter der Zeitraum gefasst ist, für den man plant, immer ungewisser.

Wichtig an einem auf längere Sicht gefassten Plan ist, dass der Entrepreneur damit dokumentiert, was er will und wie er handeln möchte.

So können beispielsweise wachstumsfördernde Maßnahmen gezielter und kontinuierlicher verfolgt werden, wenn sie auf der Basis bewusst gestalteter Strukturen geplant werden. Andererseits ermöglicht das Entrepreneuren aber auch, die Bedeutung äußerer Veränderungen für das Unternehmen schneller zu erfassen und entsprechend vorausschauend zu reagieren. Der Entrepreneur, und damit das Unternehmen, hat dadurch ein höheres Erfolgs- und Wachstumspotential.

3.2.3 Gründungen alleine vs. Gründungen im Team

Wenn wir von der häufigsten Motivation neuer Entrepreneure ausgehen, können wir annehmen, dass die Mehrheit der Gründungen alleine, also nur durch eine Person, erfolgt. Das ist in etwa 60% der Gründungen der Fall.¹¹ Dieses Vorgehen ist nachvollziehbar und hat einige Vorteile.

Der erste und größte Vorteil ist, dass der neue Entrepreneur nicht durch einen Partner in der Gestaltungsfreiheit eingeschränkt oder beeinträchtigt wird. Das kann nicht nur während der Gründung als persönlicher

Die kritische Prüfung der Idee, eine *Feasibility Study* und ein Businessplan sind die Merkmale einer geplanten Gründung.

10. In Kapitel IV werden wir uns eingehend mit der *Feasibility Study*, die auch eine Markt- und Konkurrenzanalyse beinhaltet, befassen und dann den Businessplan, der daraus folgt, ebenfalls mehr im Detail diskutieren.

11. Wenn Sie mehr hierüber erfahren möchten, bietet der Global Entrepreneurship Monitor, der das und vieles mehr jährlich weltweit untersucht, unter gemconsortium.org hierzu und zu anderen in diesem Abschnitt behandelten Aspekten aktuelle Daten.

Vorteil empfunden werden, sondern verhindert auch interpersonelle Konflikte zwischen Partnern in kommenden Jahren.

Dieser Vorteil wird aber durch einen entscheidenden Nachteil erkauft. Besonders während der Anfangsphase ist das Unternehmen gänzlich von der – auch gesundheitlichen – Leistungsfähigkeit des Einzelgründers abhängig. Ohne einen Partner, der das Ruder im Zweifelsfall alleine übernehmen könnte, drohen sich familiäre oder gesundheitliche Krisen unmittelbar auf das Unternehmen auszuwirken.

Finanzierende Institute sind sich dieses Risikos in der Regel bewusst. Sie ziehen deshalb Gründerteams, bei denen eben mehrere Schuldner gemeinschaftlich für ein Darlehen haften, einem Einzelschuldner vor. Um dieses Risiko dennoch zu begrenzen, neigen beispielsweise Banken dazu, einen höheren Anteil an Eigenkapital zu verlangen, womit die Höhe des Darlehens automatisch begrenzt wird.¹²

Das bedeutet für uns, dass Gründerteams dem Unternehmen sowohl einen gewissen Schutz vor den Folgen persönlicher Rückschläge einzelner Gründer als auch die Möglichkeit eines höheren Finanzierungsanteils bieten.

Nun können Einzelgründungen und Teamgründungen vielfältige Vor- und Nachteile haben. In manchen Fällen mag aufgrund des erforderlichen Know-hows eine Gründung auch nur im Team möglich sein. Die folgende Übersicht bietet einen Überblick über die wichtigsten Vor- und Nachteile von Gruppen- bzw. Einzelgründungen.

Die Vorteile der Gründung alleine sind die Nachteile der Gründung im Team et vice versa.

Im Einzelfall ist die Qualität der Vor- und Nachteile entscheidend.

Übersicht 2: Vor- und Nachteile von Einzelgründung vs. Teamgründung

Einzelgründer		Teamgründung	
Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile
Gestaltungsfreiheit	Ganze Verantwortung	Geteilte Verantwortung	Eingeschränkte Gestaltungsfreiheit
Entscheidungsfreiheit	Ganze Belastung	Geteilte Belastung	Eingeschränkte Entscheidungsfreiheit
	Begrenzte Möglichkeit der Arbeitsteilung und damit Spezialisierung im Unternehmen	Arbeitsteilung und damit Möglichkeit zur Spezialisierung im Unternehmen	

12. Wir werden uns später eingehend mit dem Aspekt der Finanzierung befassen. Allerdings sollten wir jetzt schon wissen, dass auch bei der Gründung einer GmbH (bei der die Haftung beschränkt ist), Banken von den Gründern in der Regel eine gesamtschuldnerische persönliche Haftung verlangen.

Übersicht 2: Vor- und Nachteile von Einzelgründung vs. Teamgründung

Einzelgründer		Teamgründung	
Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile
	Nur „zwei Augen“ suchen nach Lösungen für Probleme	„Vier und mehr Augen“ suchen nach Lösungen für Probleme	
	Kein Ersatz bei Krisen oder Ausfall des Gründers = Gefahr für das Unternehmen und den Gründer	Ggf. Ersatz bei Krisen oder Ausfall eines Gründers = Schutz für das Unternehmen und den einzelnen Gründer	
	Ggf. eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten	Ggf. erweiterte Finanzierungsmöglichkeiten	
	Alleinige Haftung	„Geteilte“ Haftung	Fallen aber die Partner aus, gilt in der Regel die alleinige Haftung
	Kein Risiko interpersoneller Konflikte der Gründer		Risiko interpersoneller Konflikte der Gründer (z.B. Streit über Wege und Ziele)
	Geringere Kosten. Es muss nur ein Unternehmergehalt verdient werden (ohne Personal, nur ein Arbeitsplatz/Auto etc.)		Höhere Kosten. Es müssen mind. zwei Unternehmergehälter verdient werden (ohne Personal, mind. zwei Arbeitsplätze/Autos etc.)
	Ohne Personal geringere mögliche Arbeitsleistung (es kann in der gleichen Zeit weniger bewältigt werden)	Ohne Personal höhere mögliche Arbeitsleistung (es kann in der gleichen Zeit mehr bewältigt werden)	

Wie uns Übersicht 2 zeigt, „bezahlt“ der neue Entrepreneur jeden Vorteil, ob als Einzelgründer oder Mitglied eines Gründerteams, mit einem dafür in Kauf zu nehmenden Nachteil. Welcher Vorteil oder Nachteil überwiegt, ist natürlich eine Einzelfallentscheidung.

3.3 Was führt zum Gründungsplan?

Nun, da wir die verschiedenen Gründungsarten und -formen kennen, sollten wir uns eingehender mit dem beschäftigen, was eigentlich zur Gründungsabsicht und schließlich zum Gründungsplan führt.

Ein wesentliches Element, nämlich die Motivation, kennen wir bereits aus Kapitel 2. Sie ist es, die letztendlich zu freiwilligen oder unfreiwilligen Unternehmensgründungen führt. Im Fall aufbauender Gründungen mag die Motivation ausreichen, um eine Gelegenheit zur Gründung wahrzunehmen. Im Fall originärer Gründungen bedarf es aber noch einer Gründungsidee, um von der Motivation letztlich zur Gründung zu gelangen. *Wie kommt es also zur Gründungsidee und wie beeinflusst sie möglicherweise den Gründungsplan?*

Bei der Mehrheit der Ideen, die zu Gründungen führen, beruht die Idee auf Neugier, Beobachtung und Interesse. Sie ist das Ergebnis der Auseinandersetzung mit einem Thema. Denn genau das ist es, das uns erlaubt, Versorgungslücken, Verbesserungspotentiale, Chancen oder neue Märkte zu erkennen. Die Idee ist also das Ergebnis eines Prozesses, der aber häufig nach der ersten Formulierung der Idee nicht mehr weiterverfolgt wird.

Das kann daran liegen, dass die Idee nicht gut war. In vielen Fällen liegt es aber daran, dass die Motivation fehlt. Fehlt es am motivierten Willen, so fehlt es möglicherweise auch am Interesse, die Idee weiterzuverfolgen.

Bei potentiellen Gründern reicht das Interesse an der Idee über die erste Formulierung hinaus. Sie befassen sich weiterhin ernsthaft damit. In manchen Fällen kann das „lediglich“ zu Hobbys oder Nebentätigkeiten führen. In anderen reift daraus eine Gründungsidee, die in der Regel deutlich weiter geht als ihre erste Formulierung. Sie ist dann die Grundlage für einen Gründungsplan.

Interessanterweise neigen wir bei Gründungsideen oft dazu, etwas Neues damit zu assoziieren.¹³ Im Grunde ist das paradox, denn tatsächlich wissen wir (aus Abschnitt 3.1.1), dass rd. 95% aller neuen Unternehmen traditionelle Gründungen sind. Das heißt, die überwiegende Mehrheit der Gründungen beruht eben nicht auf einer neuen oder innovativen Idee, sondern auf bereits Bekanntem oder Bestehendem.

Die Motivation führt zu dem nötigen Interesse, um aus einer Idee eine Gründungsidee zu entwickeln.

13. Wir neigen also intuitiv dazu, dem Schumpeter'schen Ansatz des innovativen Entrepreneurs zu folgen (Kapitel 1).

Wir können drei Arten von Gründungsideen unterscheiden:

1. **nachahmende,**
2. **verbessernde und**
3. **innovative,**

die in ihrer Art den Gründungsplan und das Gründungsvorhaben beeinflussen.

3.3.1 Nachahmende Gründungsidee

Die häufigsten Gründungsideen sind nachahmend ...

Wie wir bereits wissen ist die nachahmende Gründungsidee die häufigste Grundlage für neue Entrepreneur. Sie bietet den potentiellen Gründern zahlreiche Vorteile. So ist die Akzeptanz des Produkts durch die Kunden bereits von anderen erprobt. Ferner ist die Überprüfung der Machbarkeit des Vorhabens (*Feasibility Study*) aufgrund existierender Erfahrungswerte und nicht selten auch Marktdaten deutlich einfacher. Auch ist potentiellen Geldgebern das Vorhaben in gewissem Sinn vertraut, was ihnen die Überprüfung der Erfolgchancen erleichtert.

Das Problem nachahmender Gründungsvorhaben liegt in der Konkurrenzdicke. Es geht dabei um die Frage, ob die existierenden Anbieter (und zukünftigen Konkurrenten) die Nachfrage bereits weitgehend bedienen. Die zentrale Frage ist, ob Bedarf *und* eine Versorgungslücke bestehen?

Besteht Bedarf, aber keine ausreichende Versorgungslücke, hängt der Erfolg des Unternehmens davon ab, wie viele Aufträge oder Kunden man bereits etablierten Anbietern abnehmen kann. Damit ist es zwar vergleichsweise einfacher, den Markt als neuer Anbieter zu betreten, es mag aber deutlich schwerer sein, auf dem Markt zu bleiben.

Für alle Anbieter und insbesondere für junge Unternehmen ist eine hohe Konkurrenzdicke nämlich mit drei typischen Risiken verbunden:

1. **zu wenig Kunden oder Aufträge zu bekommen,**
2. **einen aufgrund des Preisdrucks zu geringen Ertrag zu erzielen oder**
3. **zu hohe Kosten wegen geringer Stückzahlen und/oder hoher Serviceintensität zu haben.**

Der Gründungsplan muss diesen Risiken deshalb Rechnung tragen. Das heißt, er sollte ein Vorgehen oder eine Strategie beinhalten, wie das neue und unbekannte Unternehmen sich gegenüber der etablierten Konkurrenz behauptet. Im Allgemeinen bieten sich hierzu zwei Möglichkeiten an:

1. **kostengünstiger sein als die Konkurrenz (Kostenführerschaft)**
Das ermöglicht es, die Kunden mit einem günstigeren Preis von den Konkurrenten abzuwerben.
2. **das eigene Produkt von Konkurrenzprodukten abheben bzw. differenzieren (Produktdifferenzierung)**
Das ermöglicht es, sich durch ein etwas anderes Produkt (z.B. anders kombiniert oder mit Extras) dem Konkurrenzdruck teilweise zu entziehen.

Kostenführerschaft und Produktdifferenzierung sind Strategien, um dennoch auf dem Markt zu bestehen.

Sofern die Differenzierung nicht aus einfacheren und damit günstigeren Produktvarianten besteht, ist eine Kombination aus beiden Strategien meist nicht möglich. Denn jede andere Art der Differenzierung verursacht Kosten, die man ja an anderer Stelle einsparen möchte.

Der Idealfall für eine nachahmende Gründung (wie für jede andere auch) ist ein vorhandener Bedarf und eine Versorgungslücke. In dem Fall besteht die realistische Chance auf ausreichend viele Kunden oder Aufträge, ohne die Erfolgchancen des Unternehmens durch die zusätzlichen Risiken spürbaren Wettbewerbs zu schmälern. Das Unternehmen schließt dann „lediglich“ eine Lücke, wie das bei vielen Gründungen im Handwerk, Einzelhandel oder bei Dienstleitungen im ländlichen Raum der Fall ist.

In beiden Fällen ist das Wachstumspotential einer nachahmenden Gründungsidee aber in der Regel begrenzt, entweder durch Konkurrenten, die auf die gewählte Strategie reagieren, oder durch die Größe der Versorgungslücke.

3.3.2 Verbessernde Gründungsideen

Verbessernde Gründungsideen beruhen ebenfalls auf dem Bestehenden und Bekannten; sie versuchen es aber zu verbessern und damit weiterzuentwickeln. Das kann durch eine Produktverbesserung erfolgen und/oder eine Prozessverbesserung, also die Art, wie das Produkt hergestellt oder dem Kunden geliefert wird.

Die verbessernde Gründungsidee beinhaltet also das Element des Neuen, wie der erste Kugelschreiber mit mehreren Minen oder der erste elektrische Mixer. Bei verbesserten Produkten ist die Strategie des Gründungsplans deshalb fast automatisch die *Produktdifferenzierung*, denn schließlich hebt sich das Produkt aufgrund der Verbesserung von anderen ab.

Abhängig von der Verbesserung kann dies für den Gründungsplan aber mit dem Nachteil verbunden sein, dass existierende Erfahrungswerte und Marktdaten nur eingeschränkt hilfreich sind. Das führt regelmäßig dazu, dass die Akzeptanz eines verbesserten Produkts durch die Kunden *nur eingeschätzt* werden kann. Das heißt, wir wissen möglicherweise nicht, ob die Kunden den Mehrwert der Verbesserung erkennen, und falls sie es tun, ob sie auch bereit sind, dafür zu bezahlen.

Die Akzeptanz durch die Kunden ist also für uns ein Erwartungswert. Tritt unsere Erwartung ein, besteht die Möglichkeit, ausreichend viele Kunden zu bekommen oder entsprechende Aufträge zu erhalten.

Allerdings ist damit auch die Gefahr verbunden, dass bereits etablierte Unternehmen die „erfolgreichen“ Verbesserungen nachahmen. Langfristig werden erfolgreiche Verbesserungen oder Ideen immer kopiert. Entscheidend ist deshalb, wie viel Zeit die Konkurrenz dafür benötigt. Denn das entscheidet, wie viel Zeit potentielle Gründer haben, um mit einem „alleinigen“ Wettbewerbsvorteil einen zumindest ausreichenden Kundenstamm aufzubauen.

Die verbessernde Gründungsidee verbindet das Bekannte mit dem Neuen und führt meistens zur Produktdifferenzierung.

Das Neue erschwert die Einschätzung der Nachfrage. Bewährt es sich, droht aber die Nachahmung.

Abbildung 3.7 illustriert die Unterschiede und das Risiko, die im Allgemeinen mit nachahmenden, verbessernden und innovativen Gründungsideen verbunden sind.

Gründungsidee	nachahmend	verbessernd	innovativ
Markteintritt			
Produkt	bekannt	z. T. bekannt	unbekannt
Produktfunktionalität	bekannt	z. T. bekannt	unbekannt
Herstellungs- u. Vertriebskosten	bekannt	z. T. bekannt	geschätzt
Preis	bekannt	z. T. geschätzt	geschätzt
Bekanntheit bei Konsumenten	gegeben	z. T. gegeben	nicht gegeben
Marktverbleib			
Bedarf nach dem Produkt	bekannt	z.T. bekannt	geschätzt
Versorgungslücke	nein ja	z.T. geschätzt	geschätzt
Konkurrenzdicke	hoch gering	gering	gering
Einfach zu kopieren oder nicht geschützt	ja nein	ja nein	ja nein
Die Farben zeigen:	Geringes Risiko	Mittleres Risiko	Hohes Risiko

Abbildung 3.7: Unterschiede und Risiken nachahmender, verbessernder und innovativer Gründungsideen

3.3.3 Innovative Gründungsideen

Wie uns die *Abbildung 3.7* zeigt, sind Gründungsvorhaben, die auf innovativen Gründungsideen beruhen, mit zusätzlichen und höheren Risiken verbunden als beispielsweise nachahmende Gründungen.

Zum Teil erklärt das auch, warum der Anteil innovativer Gründungen an der Gesamtzahl aller Gründungen mit etwa 5% so gering ist. Wenn wir die Anzahl der Patente, die Privatpersonen jährlich erteilt werden, zum Maßstab nähmen, müssten viel mehr innovative Gründungen erfolgen.

Dass viele innovative Gründungsideen nicht verfolgt werden, hat unterschiedliche Gründe. So fehlt es potentiellen Entrepreneuren oft an der erforderlichen Zeit, dem Know-how und den Mitteln, um die unbekannteren Aspekte zu klären oder zumindest einschätzen zu können. Ein Einzelner, besonders wenn er berufstätig ist, benötigt deshalb oft einen oder mehrere Partner, den oder die man eben nicht immer findet.

Ähnliches gilt für Geldgeber. Deren Entscheidung beruht in der Regel auch auf einem Gründungsplan, der eine halbwegs realistische Einschätzung der Risiken und Möglichkeiten beinhaltet. Aus den genannten Gründen können viele potentielle Gründer einen solchen aber nicht liefern.

Tatsächlich erweist es sich bereits in der Anfangsphase oft als schwierig und kostenintensiv, auch nur einen Prototyp des innovativen Produkts zu entwickeln. Hinzu kommt, dass neben der schwer einschätzbaren Nachfrage, diese ohnehin am Anfang meist gering ausfällt. Das führt zu geringen Stückzahlen und entsprechend höheren Kosten.

Viele innovative Gründungsideen werden nicht weiter verfolgt ...

... weil fehlende Marktdaten und Erfahrungswerte die Prüfung und Planung erschweren.

Wie wir bereits wissen, kommt zu diesem Umstand noch die Notwendigkeit, das innovative Produkt bekannt zu machen. Damit muss über das Maß üblicher Werbung hinaus potentiellen Kunden das neue Produkt erklärt werden, was zu zusätzlichen und damit in der Regel höheren Werbeausgaben führt.

Wir können somit leicht erkennen, dass innovative Gründungsideen und darauf beruhende Gründungen insgesamt mit höherem Aufwand, höheren Kosten und daher höherem Kapitalbedarf verbunden sind. Das erklärt auch, warum potentielle Gründer in solchen Fällen – trotz des Ziels der Selbstverwirklichung – einer möglichen Arbeitsteilung (wie in Abschnitt 3.2.3 beschrieben) offener gegenüberstehen.

Verglichen mit nachahmenden Gründungsvorhaben beinhalten innovative Gründungsvorhaben aber meistens größere Wachstumspotentiale. Höheren Kosten und höheren Risiken steht also in der Regel auch die Chance auf einen höheren „Preis“ oder Gewinn gegenüber.

Z U S A M M E N F A S S U N G

- Man kann durch originäre oder aufbauende Gründungen zum Entrepreneur werden.
- Rund 95% aller originären Gründungen erfolgen als traditionelle Gründung und beruhen auf einer nachahmenden oder verbessernden Geschäftsidee.
- Innovative Gründungen beruhen auf einem neuen Produkt oder einer neuen Idee. Sie sind mit höheren Kosten verbunden, was nicht selten zu einer Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette führt. Für sich gesehen ist eine einzelne innovative Gründung deshalb nicht immer mit einer hohen Wertschöpfungstiefe verbunden.
- Traditionelle Gründungen erfolgen meistens in Wirtschaftsbereichen mit einer hohen Versorgungsfunktion wie beispielsweise Handel, Handwerk oder Dienstleistungen. Auch sie können über eine hohe Wertschöpfungstiefe verfügen.
- Es gibt vier Arten von aufbauenden Gründungen. Die häufigsten sind Erben und Franchising, die seltensten der Unternehmenskauf und Management Buy-Outs (MBO). Allen gemein ist die Einschränkung der unternehmerischen Freiheit, entweder aufgrund der Rahmenbedingungen, zeitlich gesehen oder formal. Am stärksten ist die Einschränkung bei Franchisesystemen; dafür bieten diese einen gewissen Grad an unternehmerischer „Sicherheit“.
- Ungeplante Gründungen ergeben sich in der Regel aus Hobbys und Nebentätigkeiten. Im Gegensatz zu geplanten Gründungen fehlt es ihnen an einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Vorhaben, einer Feasibility Study und einem Businessplan.
- Die Mehrheit der neuen Entrepreneure gründet alleine, was ihrer Motivation, sich selbst zu verwirklichen und unabhängig zu sein, entspricht. Gründungen im Team vermeiden die Nachteile von „Alleingängen“, was Vorteile für das Unternehmen hat, aber Zugeständnisse an die Partner erfordert.
- Die Art der Gründungsidee beeinflusst das Gründungsvorhaben, den Businessplan und die Strategie ebenso wie das Wachstumspotential und das Risiko zu scheitern.

Z U S A M M E N F A S S U N G

Fragen zur Diskussion

- Warum sind innovative Gründungen auch bei Arbeitsteilung entlang einer Wertschöpfungskette in der Regel kostenintensiver als vergleichbare traditionelle Gründungen?
- Die Arbeitsteilung entlang einer Wertschöpfungskette mindert die Kosten einer innovativen Gründung. Mindert sie auch das Risiko der Gründung?
- Warum sind aufbauende Gründungen eine Art des Entrepreneurships?
- Schränken Erben, Unternehmenskauf und MBOs wirklich die unternehmerische Freiheit ein oder handelt es sich dabei nur um eine vorübergehende Einschränkung?
- Ist Franchising wirklich eine Art des Entrepreneurships oder ist es eine Art der Scheinselbständigkeit?
- Wenn Franchising eine Art des Entrepreneurships ist, ist es dann eher eine Option für den freiwilligen oder für den unfreiwilligen Schritt zum Entrepreneurship?
- Warum sollen ungeplante Gründungen eher ein geringes Wachstumspotential haben als geplante?
- Warum werden die meisten Unternehmen nur von einem neuen Entrepreneur gegründet – liegt es nur am Motiv der Unabhängigkeit? Welchen Einfluss könnten die Branche und die Art der Gründungsidee darauf haben?
- Der Marktverbleib ist bei nachahmenden Gründungen oft deutlich schwieriger als der Markteintritt. Welche Strategien bieten sich an, um sich dennoch zu behaupten?
- Warum werden so wenige innovative Geschäftsideen auch umgesetzt, und was würden Sie tun, um das zu verbessern?

Weiterführende Literatur

- Arvanitis, S., The Impact of Firm Size on Innovative Activity – An Empirical Analysis Based on Swiss Firm Data, *Small Business Economics*, 9/6 December, S. 473 – 490, 1997
- Baldwin, W.L., Scott, J.T., *Market Structure and Technological Change*, London, NewYork, 1987
- Basu, A., Goswami, A., Determinants of South Asian Entrepreneurial Growth in Britain: A Multivariate Analysis, in: *Small Business Economics*, 13/1, S. 57 – 70, 1999
- Berger, A., *Betriebsübergabe gegen Rente in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, Lohmar-Köln, 2002
- Birley, S., Stockley, S., Entrepreneurial Teams and Venture Growth, in: Sexton, D. Landström, H., (Hrsg.), *Handbook of Entrepreneurship*, Oxford, 2000
- Bruining, H., Wright, D.M., Entrepreneurial Orientation In Management Buy-Outs And The Contribution Of Venture Capital, Erasmus Research Institute of Management, Discussion Paper ERS; ERS-2002-67, 2002
- Carter, S., Jones-Evans, D., *Enterprise and Small Business – Principle, Practice and Policy*, Harlow, 2000
- Faltin, G., Das Netz weiter werfen – Für eine neue Kultur unternehmerischen Handels, in: Faltin, G., et al. (Hrsg.), *Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden*, München, 1998
- Garcia Alvarez, E., Lopez, J., Coherence between values and successor socialization: Facilitating family business continuity, IESE Business School, IESE Research Papers, Nr. D/51, 2003
- Gemünden, H.G., Personale Einflussfaktoren von Unternehmensgründungen, in: Achleitner, A.-K., et al. (Hrsg.), *Jahrbuch Entrepreneurship – Gründungsforschung und Gründungsmanagement 2003/2004*, Berlin, Heidelberg, 2004

Holmes, Th. J., Schmitz Jr., J.A., A Theory of Entrepreneurship and its Application to the Study of Business Transfers, in: *Journal of Political Economy*, 98/4, S. 265 – 294, 1990

Hoy, F., et al., An Entrepreneurial Slant to Franchise Research, in: Sexton, D. Landström, H., (Hrsg.), *Handbook of Entrepreneurship*, Oxford, 2000

Kokalj, L., Hüfner, P., *Management-Buy-Out/Buy-In als Übernahmestrategie ostdeutscher Unternehmen*, Stuttgart, 1994

Stevenson, H.H., Gumpert, D.F., Der Kern unternehmerischen Handelns, in: Faltin, G., et al. (Hrsg.), *Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden*, München 1998

Windsberger, J., *Organization of Knowledge in Franchising Firms*, Conference Paper, DURID Summer Conference of New and Old Economy – who is embracing whom?, Copenhagen, Juni, 2002