

Visionen, denn die gehören ebenfalls zum Erfolg. Genauso wie die Tatsache, dass man auch nach den ersten Siegen stets auf dem Teppich bleibt.

## 1.4 Ihre persönlichen unternehmerischen Voraussetzungen

Die Gründung Ihres Unternehmens soll erfolgreich sein – das ist Ihr Ziel. Sie knobeln über Ihrer Idee, zerbrechen sich den Kopf über die Finanzierung und halten Ausschau nach geeigneten Kunden. Doch alle Mühen und Anstrengungen werden vergeblich sein, wenn Sie selbst nicht der Mensch sind, für den Sie sich halten: ein Unternehmer, der alles überblickt, genau im richtigen Moment die passende Entscheidung trifft und Schritt für Schritt zum Erfolg gelangt.

Verdeutlichen Sie sich folgende Erkenntnis, die in unzähligen Gründungssituationen zutage trat: Gründung und erfolgreiche Führung eines Unternehmens – gleich in welcher Branche – stehen und fallen mit der Person des Gründers, des Unternehmers selbst. Im Ernstfall sind Sie selbst Ihr ärgster Feind, stehen Sie sich nicht nur im Weg, sondern sind Ursache und Vollstrecker Ihres eigenen Scheiterns.

Die Sensibilisierung für die eigenen Vorzüge und Schwächen, für die Felder, die es bei Ihnen selbst zu entwickeln gilt, ist demnach erste Aufgabe für jeden, der sich an die Selbständigkeit heranwagt. Diese Analyse ist unverzichtbar, wenn auch nicht angenehm; denn wer gesteht sich schon gern eigene Unzulänglichkeiten ein. Betrachten Sie sich und Ihr Umfeld schonungslos offen, sehen Sie alles im Zusammenhang mit den Konsequenzen für Ihre Unternehmung und ziehen Sie rechtzeitig die richtigen Schlussfolgerungen – notfalls auch die, nicht oder noch nicht zu gründen. Besser aufschieben oder sogar verzichten, als sich und die Familie auf Jahrzehnte verschulden.

Wir helfen Ihnen, sich selbst im rechten Licht zu sehen, Ihre Stärken zu entdecken und zu entwickeln, aber auch Ihre Grenzen zu erkennen sowie jene Bereiche, wo Sie in der Lage sind, sehr viel für sich und Ihren Erfolg zu tun. Einige der notwendigen unternehmerischen Eigenschaften stellen Sie mit diesem kritischen Blick auf sich selbst gleich unter Beweis.

### ■ Wissen und Können

Überprüfen Sie, welche Voraussetzungen Sie in **fachlicher** Hinsicht mitbringen. Stellen Sie sich die deutliche Frage nach dem Wert Ihrer beruflichen **Qualifikation**. Eine Ausbildung, die Sie nur auf dem Papier absolviert haben, die aber nicht als wirkliches Wissen und anwendbare Fähigkeit zu Gebote steht, nützt Ihnen wenig; denn Ihre Kunden verlangen Qualität von Ihnen und sind kaum mit dem Hinweis auf Ihr einst erworbenes Diplom zufrieden. Qualifikation als Selbst-

zweck bringt Ihnen ebenfalls keinen Nutzen, wenn diese sich nicht in dem fachlichen Umfeld befindet, in dem Sie Ihre Gründungsabsicht verwirklichen wollen. Der Diplomingenieur für Maschinenbau bringt allein aus der Sicht seiner Ausbildung kaum die besten Voraussetzungen mit, einen Baubetrieb zu führen. Manche Unternehmung bedarf zur Erlaubnis allerdings bestimmter Berufsabschlüsse oder Leistungsnachweise. Hier zählt Ihre tatsächliche Erfahrung nichts, wenn sie nicht durch ein entsprechendes Zertifikat belegt wird.

Von ebensolcher Bedeutung ist das Maß an **Berufserfahrung**, das Ihnen zur Verfügung steht. Stellen Sie fest, dass Ihnen Erfahrungen fehlen, sollten Sie Ihren Praxishorizont noch vor der Gründung erweitern und den Termin verschieben.

**Analyse-Prinzip:**

**Die schönste Ausrede ändert nichts am Mangel selbst!**

Fragen Sie sich, wie Ihre Branchenkenntnisse beschaffen sind. Häufige Ursache für das Scheitern von Projekten ist die unzureichende Branchenerfahrung des Unternehmers. Das ist kein Widerspruch zu der Tatsache, dass gerade der Außenstehende den klaren Blick besitzt und *die* Idee generiert. Ihm fehlen jedoch meist Kenntnisse über die Marktsituation, die Konkurrenz, die Preise, die Ware und das Material, über bestimmte Handelsbräuche und branchenspezifische Besonderheiten. Das erhöht sein Risiko beträchtlich.

Nicht selten wählt der Gründer sein Geschäftsfeld aus dem Hobbybereich. Das geht natürlich und ist auch schon erfolgreich gewesen. Prüfen Sie jedoch sehr kritisch, wie weit sich Ihre Kenntnisse im Hobby von der Kompetenz der erfahrenen professionellen Mitbewerber unterscheiden. Sobald Sie als Unternehmer den Markt betreten, wird aus Ihrer Liebhaberei eine Existenzfrage.

Machen Sie sich aber bewusst, dass alle Ihre technischen oder fachspezifischen Kenntnisse und Erfahrungen nur dann zum geschäftlichen Erfolg führen, wenn Sie keine wesentlichen kaufmännischen Fehler zulassen. Geschäftlicher Misserfolg heißt dabei nicht immer Liquidation oder Konkurs – darunter ist auch ein zwar vorhandenes, aber weit unter den Möglichkeiten liegendes wirtschaftliches Ergebnis zu verstehen. Viele Unternehmer verlieren beträchtliche Geldbeträge, weil sie zu geringe **kaufmännische Kenntnisse** besitzen.

Diese Kenntnisse sind nicht identisch mit dem Wissen eines Buchhalters, sie gehen zum Teil darüber hinaus, zum Teil sind sie oberflächlicher. Sie als Unternehmer haben von allem so viel zu wissen, dass Sie in jeder Situation jederzeit die richtige Entscheidung treffen – oder zumindest erkennen, wann Sie fachlichen Beistand vom Spezialisten (zum Beispiel Finanz- oder Steuerberater) benötigen. Kaufmännisch fit sein schließt die Kenntnis der wichtigsten betrieblichen Kennziffern ebenso ein wie die Fähigkeit, überschlägig zu kalkulieren, sowie den Ein-

blick in Preise und Konditionen der Vertragspartner und Konkurrenten, in Finanzierungs- und Steuerbelange.

Diesen Bereich ausschließlich dem Geschäftspartner – oder dem Ehepartner – zu überlassen, reicht nicht aus, da Sie oft selbst zu entscheiden haben – auch wenn niemand in Ihrer Nähe ist, den Sie fragen können. Im Kaufmännischen brauchen Sie das „gesunde Halbwissen“ des Unternehmers. Besuchen Sie Spezialkurse für Selbständige (keine Buchhalterlehre!). Lesen Sie Fachliteratur und konsultieren Sie regelmäßig einen betriebswirtschaftlich ausgebildeten Steuerberater.

Ein vom Gründer unterschätztes Feld ist die **Führungserfahrung**. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie am Anfang allein arbeiten werden. Bereits die Einstellung der ersten Hilfskraft verlangt von Ihnen einen bestimmten Führungsstil, der sich aus Ihrer Persönlichkeit, Ihren Zielen und Überzeugungen, aus Ihrer Unternehmensphilosophie abzuleiten hat. Mit dem ersten Mitarbeiter stellen Sie in Ihrem Führungsverhalten bereits die Weichen für das künftige **Betriebsklima**.

Versäumnisse am Anfang sind später selten ohne Frust, Leistungsrückgang oder Mitarbeiterverlust korrigierbar. Nutzen Sie Ihre bisherigen beruflichen Erfahrungen. Überlegen Sie, welches Führungsverhalten Sie bei früheren eigenen Vorgesetzten beflügelt, welches Sie abgestoßen hat. Seien Sie sich Ihrer sozialen Funktion als Unternehmer bewusst. Führen Sie sachbezogen und gerecht, aber versuchen Sie nicht, Ihren Angestellten Vater und Mutter zu ersetzen.

Trotz aller nötigen Vorsicht mit Blick auf die Personalkosten – verzichten Sie nicht auf Mitarbeiter nach dem Motto: Das kann ich alles allein. Sie blockieren damit Ihre Zeit, die Sie für unternehmerische, wie planerische und akquisitorische, Aufgaben benötigen. Delegieren Sie rechtzeitig – aber nicht nur die Aufgaben, sondern auch Verantwortung und Entscheidungsbefugnis. Lassen Sie sich bei Schwierigkeiten nicht verlocken, aus Eigenliebe Feuerwehr zu spielen, obwohl die Mitarbeiter die Fähigkeiten besitzen, die Aufgabe selbst zu lösen.

Was gehört noch zum erfolgreichen Start einer Unternehmung? Das Wissen um die Gründung eines Unternehmens selbst, wie Sie alles wann organisieren, was dazu gehört, wer zu welchem Problem zu konsultieren ist – das **Gründungswissen**. Unterschätzen Sie die Folgen nicht, wenn Wichtiges vergessen oder in der falschen Reihenfolge erledigt wird – zum Beispiel bei den Fragen, wann der Kreditantrag zu stellen ist, damit die staatlichen Fördermittel nicht verlorengehen, oder welche Folgen Ihre Entscheidung über die Rechtsform des Unternehmens hat. Während Sie hier darüber lesen, haben Sie bereits einen Weg gewählt. Ergänzen Sie Ihr Studium durch den Besuch von Existenzgründungsseminaren bei Kammern und Verbänden. Konsultieren Sie seriöse Berater, die Ihnen mit ihren Erfahrungen helfen. Wählen Sie, falls Sie im Team gründen wollen, einen erfahrenen Geschäftspartner, der vielleicht schon einmal gegründet hat. Gewinnen Sie nützliche Impulse aus Ihren eigenen Lebenserfahrungen, vielleicht in Führungspositionen oder beim Aufbau von Abteilungen, Filialen.

## ■ Äußere Bedingungen

Andere Voraussetzungen haben weniger mit Ihren eigenen Fähigkeiten, dem Erlernten oder Erfahrenen, zu tun, sondern mehr mit Ihrem Umfeld, mit Ihrer konkreten Lage zum Zeitpunkt der Gründung.

Von unbestritten besonderer Tragweite ist die **finanzielle Situation** der Gründerperson, also Ihre Vermögenslage. Prüfen Sie genau, welcher finanzielle Rahmen, welche materiellen Sicherheiten Ihnen oder dem Gründerteam zur Verfügung stehen. Je mehr Mittel Sie für Ihr Gründungsvorhaben einzusetzen haben, umso günstiger ist die Überlebenschance Ihres jungen Unternehmens. Das bedeutet nicht: Viel Geld gleich viel Erfolg. Es berücksichtigt nur die Tatsache, dass jeder Fehler teuer ist. Je mehr „Spielraum“ Sie besitzen, umso eher lässt sich ein Fehler ausbügeln – sei es bei der Gründung oder später. Haben Sie vorab noch ausreichend Zeit zur Verfügung, nutzen Sie alle Chancen, um Ihre Kapitalbasis zu verbessern.

Vermögen schließt neben Ihrem Eigenkapital in Form von Barmitteln auch materielle Sicherheiten für die Fremdkapitalgeber, meist die Bank, mit ein. Prüfen Sie, was Ihnen wann und in welchem Umfang tatsächlich uneingeschränkt zur Verfügung steht. Prägen Sie sich die Regel ein: Je mehr Eigenkapital Sie haben, umso sicherer ist Ihre Gründung. Bevor Sie jedoch – bei weniger kapitalintensiven Gründungen – mit 100 Prozent eigenem Geld gründen, lesen Sie erst dieses Buch zu Ende.

Quellen der Finanzierung Ihrer Gründung sind vielleicht auch Familienmitglieder. Nicht nur deshalb spielt das **private Umfeld** eine wichtige Rolle bei der Beurteilung Ihrer Gründungsvoraussetzungen. Um beim Geld zu bleiben – viele staatliche Förderprogramme verlangen die Unterschrift des Ehepartners. Schon so manches Projekt scheiterte daran, dass der Partner sich zu einem solchen Schritt nicht entschließen konnte. Klären Sie also vorher alle Fronten.

Ein weiterer Grund für Offenheit vom ersten Tag an ist die Tatsache, dass Sie über mehrere Jahre hinweg unter stärkster Belastung stehen. 12 bis 14 Stunden und mehr Arbeit täglich – oft auch am Sonntag – haben massive Auswirkungen auf jedes Familienleben. Sie riskieren unter Umständen Ihre Partnerschaft, Ihre Ehe; bedenken Sie auch das.

Nutzen Sie den Dialog mit Familienmitgliedern und Freunden, auch Bekannten, um herauszufinden, wie Ihre eigene Persönlichkeit, Ihre Stärken und Schwächen, bezogen auf Ihre Gründungsabsicht, bewertet werden. Es schadet nicht, über sich selbst Neues zu erfahren!

Eine Unternehmensgründung benötigt **Zeit** – nehmen Sie sich diese. Lassen Sie sich nicht von „günstigen Gelegenheiten“ oder der „letzten und einmaligen“ Chance zu gefährlicher Eile drängen. Neben dem Zweifel an der Seriosität solcher Angebote gibt es immer wieder Versäumnisse durch Hast in der Gründungspha-

se, die sich später, nach der Geschäftseröffnung, bitter rächen. Klären Sie alles, was möglich ist, vorher, solange Sie noch Zeit dazu haben. Viele dieser Details beeinflussen Ihre unternehmerischen Entscheidungen. Ist der Beginn erst gemacht, lässt sich manches nur noch schwierig ohne Schaden korrigieren. **Hast bringt Verluste!**

Ihre Gründung berührt auch eine Reihe von Gesetzen und Verordnungen. Prüfen Sie, ob Sie die persönlichen Voraussetzungen für das Gewerbe, das Handwerk oder die freiberufliche Tätigkeit mitbringen, die das Gesetz vorschreibt. Manchmal ist es eine bestimmte Prüfung, oft ein polizeiliches Führungszeugnis, ein Auszug aus dem Gewerbezentralregister, ein guter Leumund, Ihre Bonität.

Werfen Sie einen genauen Blick in Ihren Arbeits- oder Dienstvertrag, ob nicht die Kündigungsmodalitäten, ein Wettbewerbsverbot oder andere Bestimmungen Ihrer geplanten Gründung entgegenstehen. Sollten Sie schon selbständig sein, zum Beispiel als Gesellschafter einer GmbH, beachten Sie die gesetzlichen oder Ihre vertraglichen Regelungen über Wettbewerbsverbote von Gesellschaftern. Verhandeln Sie mit Ihren Vertragspartnern oder mit Ihrem Arbeitgeber. Stillschweigendes Übergehen verlagert rechtliche Konsequenzen nur in die Zukunft.

„Wir gründen eine Gesellschaft“, das steht nicht selten am Anfang aller Überlegungen. **Partner im Geschäft** sind oft hilfreich, teilweise unverzichtbar, wenn es um die fachlichen Kompetenzen im Unternehmen oder um die Kapitalbeschaffung geht. Gefährlich ist es, Wichtiges vorab ungenau zu besprechen und nicht vertraglich zu regeln. Streitigkeiten selbst im florierenden Unternehmen haben schon häufig das Ende eingeläutet. Diskutieren Sie mit Ihren künftigen Partnern, wie die spätere Gewinnverteilung erfolgen soll – eine lehrreiche Erfahrung für viele Gründer. Regeln Sie Kompetenzen und Verantwortlichkeiten genau. Sichern Sie in Ihrem Vertragswerk, dass jederzeit eine Mehrheitsentscheidung möglich ist, um den Fortgang der Geschäfte bei Unstimmigkeiten nicht zu gefährden.

Legen Sie vertraglich fest, wie im Falle des unverhofften Todes eines Gesellschafters zu verfahren ist. Berücksichtigen Sie auch eine auftretende Erwerbsunfähigkeit oder einen längeren Pflegeaufwand. Achten Sie darauf, dass spätere Testamente Ihren Regelungen im Gesellschaftsvertrag nicht widersprechen.

Und fragen Sie sich lieber einmal mehr: Brauche ich unbedingt einen Partner? Machen Sie nicht ausschließlich Ihre eigene Unsicherheit zum Ratgeber in dieser Entscheidung. Berücksichtigen Sie die angestrebte Unternehmensrechtsform und die sich daraus ergebenden Haftungen. Wenn Sie es aber für richtig halten, nicht allein zu gründen, dann prüfen und wählen Sie sorgfältig. Nur ein fähiger Partner, der Ihre Situation sinnvoll ergänzt, wird Ihnen wirklich etwas bringen.

## ■ Innere Bedingungen

Sollten Sie alle bisher erwähnten Punkte erfolgreich beleuchtet haben, bleibt nun noch ein Bedingungsgefüge, das sich aus Ihrer physischen und psychischen Struktur ergibt. Hier lässt sich meist wenig oder gar nichts verändern. Umso wichtiger ist es, sich selbst unverblümt ins Gesicht zu schauen.

Bei der zu erwartenden Arbeitsbelastung, die anfangs kaum zu reduzieren ist, muss Ihre **körperliche Konstitution** dem gewachsen sein. Wissen Sie um eigene Schwachstellen, so beurteilen Sie die Lage realistisch. Ein über längere Zeit in der Aufbauphase ernsthaft erkrankter Gründer bedeutet oftmals auch das Ende des Unternehmens. Halten Sie sich fit und gehen Sie keine unnötigen Risiken ein.

Ihre geistigen Fähigkeiten, Ihre **intellektuellen Anlagen**, sollten so geartet sein, dass sie den speziellen Anforderungen Ihrer Gründung entsprechen. Auch ganz bestimmte Eigenschaften, wie **Kontaktfreudigkeit und Flexibilität**, sind nötig. Bedenken Sie, dass Sie als Unternehmer nicht, wie bisher, allein Ihre fachlichen Aufgaben meisterhaft zu lösen haben. Viele Dinge sind zu bewältigen, mit denen Sie vielleicht noch niemals ernsthaft befasst waren: Kunden akquirieren, mit Banken und Lieferanten verhandeln, Verantwortung für Mitarbeiter tragen.

Viele dieser notwendigen Eigenschaften und unternehmerischen Haltungen benötigt jeder, der sich anschickt, selbständig zu sein. Sie sind die Schlüssel zum Erfolg:

### Zehn Schlüssel zum Erfolg

- |                                      |                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| → Blick für die richtige Gelegenheit | → Selbstvertrauen und -bewusstsein |
| → Heißhunger auf viel Arbeit         | → Urteilsvermögen                  |
| → Selbstdisziplin                    | → Zielstrebigkeit                  |
| → Unabhängigkeit                     | → Fähigkeit, Stress zu tolerieren  |
| → Anpassungsfähigkeit                | → Lust auf Gewinn                  |

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung ist allerdings Ihre **Motivation**.

Machen Sie sich bewusst, **warum** Sie selbständig werden wollen. Verdeutlichen Sie sich Ihre Absichten. Analysieren Sie Ihre inneren Beweggründe, Wünsche und Hoffnungen. Jeder Fakt, der für Ihren neuen Weg spricht, ist ein Motor, bringt Ihnen Antrieb, Kraft, Energie. Er hilft Ihnen, Durststrecken zu überstehen, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Wagen Sie es, sich selbst Ihre wirklichen Motive einzugestehen.

Vernachlässigen Sie aber gleichermaßen nicht, welche Punkte **gegen** Ihren Kurs als neuer Unternehmer sprechen. Sensibilisieren Sie sich für die **Risiken**, die Sie

eingehen. Werden Sie niemals sorglos, falls bereits anfängliche Erfolge Ihnen recht zu geben scheinen.

Treffen Sie Ihre Entscheidung, Unternehmer zu werden, indem Sie alle **Für-und-Wider-Argumente** gegeneinander abwägen und dann aus Überzeugung das tun, was Sie selbst für richtig halten. Mit offenen Augen alle Chancen und Risiken erkennen und dann zielstrebig verwirklichen, was Sie sich vorgenommen haben – das ist der Weg zum Erfolg.

Ergibt Ihre Selbstanalyse, dass wesentliche Punkte negativ ausfallen, stellen Sie sich folgende Fragen:

1. Wodurch kann ich meine fehlenden Voraussetzungen kompensieren?
2. Würde ein Geschäftspartner das festgestellte Defizit ausgleichen?
3. Sollte ich den Zeitpunkt meiner Gründung verschieben?

Vielleicht macht es Ihnen Freude, unseren **Unternehmerselbsttest** zu absolvieren? Arbeiten Sie die **Checkliste** am Ende dieses Kapitels durch und kennzeichnen Sie die auf Sie zutreffenden Antworten.

## 1.5 Ihre Geschäftsidee

Nachdem Sie sich über Ihre persönlichen Voraussetzungen Klarheit verschafft haben, prüfen Sie Ihre Idee. Falls Sie bereits eine Geschäftsidee haben, überspringen Sie bitte diesen Abschnitt nicht, denn **eine** einzige ist nicht genug. Sie sollten eine Alternative stets im Hinterkopf haben. Denn selbst die erfolgversprechendste Konzeption ist vor äußeren Einflüssen nicht sicher. Wirkungen des Marktes, Veränderungen im Umfeld des Standortes, wissenschaftliche und technische Entwicklungen verändern die Chancen einer Gründung oft nachhaltig. Nicht zuletzt Sie selbst und Ihre Familie sind als Störfaktoren denkbar.

Was ist zu tun, wenn der Markt plötzlich wegbricht? Die Räumlichkeiten sind gemietet, Maschinen oder Anlagen bestellt oder geliefert. Die Verträge mit Ihren Mitarbeitern sind schon unterzeichnet, die Lieferanten gebunden. Oder Ihr Start liegt Monate zurück. Jetzt alles abzubrechen, bedeutet große Verluste, vielleicht das Ende Ihrer Selbständigkeit. In einer solchen Lage hilft Ihnen nur eine Alternatividee, die Sie mit den vorhandenen Mitteln und Kräften anstelle Ihres ursprünglich geplanten Vorhabens realisieren. Sich darüber erst im Ernstfall Gedanken zu machen, kostet Sie Zeit und Geld, ist unter Zeitdruck weder realisierbar noch erfolgreich. Anders, wenn Sie diese „Variante B“ schon als Konzept in der Schublade haben, durchdacht und durchgerechnet. Es lohnt sich, jähe Wendungen gedanklich vorwegzunehmen – Ihre wirtschaftliche Existenz kann davon abhängen. Auch wenn Sie nicht in diese Situation geraten – gelegentlich entwickeln sich solche Alternativen zum „zweiten Standbein“.

## Falls Sie doch noch keine genaue Vorstellung haben: **Wie finden Sie Ihre Geschäftsideen?**

„Die Ideen entzünden einander wie die elektrischen Funken.“ Doch wenn man auf der Suche nach ihnen ist, fällt es oft schwer. Dabei sind innovative Ideen in jeder Branche zu finden und häufig sehr unkompliziert. Was nicht heißt, dass es einfach ist, auf sie zu stoßen oder sie umzusetzen. Manchmal jedoch liegen sie geradezu auf der Hand:

### Beispiel

*Klaus Schumacher aus Hamburg ist Elektriker. Er war Angestellter eines Unternehmens, das Leuchtschriften installierte und wartete. War eine solche Anlage zu reparieren, behob Herr Schumacher den Schaden, reinigte dabei aber gleichzeitig die Glaskörper, was den jeweiligen Firmen recht war, da für diese gefährliche Aufgabe meist niemand zur Verfügung stand. Das brachte den Elektriker auf die Idee, das Reinigen von Leuchtschriften als selbständige Dienstleistung und auf eigene Rechnung anzubieten. Da er Elektrofachmann war, konnte er beim Reinigen darüber hinaus manchen im Entstehen begriffenen Schaden verhindern. Das von ihm gegründete Unternehmen entwickelte sich sehr erfolgreich.*

Die folgenden „Sieben Ratschläge für den Ideensucher“ erleichtern Ihnen den Einstieg:

### **1. Denken Sie „ganz anders“, denken Sie „quer“!**

Vermeiden Sie die ausgefahrenen Gleise! Unterlassen Sie es, nur nachzuvollziehen, was andere bereits gedacht haben. Gehen Sie den Schritt vom Analysieren zur Kreativität; schalten Sie vorher von der linken auf die rechte Hirnhälfte um. Falls Sie nicht wissen, was es bedeutet, „ganz anders“ zu denken, lösen Sie einfach die folgende Aufgabe. Sobald Sie die Lösung kennen, werden Sie wissen, was darunter zu verstehen ist:

*Sie haben sechs normale Streichhölzer zur Verfügung. Bilden Sie daraus vier gleichseitige Dreiecke, ohne die Hölzer zu verformen.*

### **2. Suchen Sie in dem Sachgebiet, das Sie am besten beherrschen!**

Meist ist das der Beruf oder das intensiv betriebene Hobby. Natürlich finden Sie auch außerhalb des vertrauten Umfeldes gute Ideen, vielleicht sogar recht schnell, da Sie dort nicht „betriebsblind“ sind und als Seiteneinsteiger unbefangener denken. Aber Vorsicht: Eine Idee zu entwickeln **und** sie erfolgreich zu realisieren sind zwei Schuhe eines Paares! Orientieren Sie sich nicht an kurzlebigen Rennern, sondern an Trends – sie halten erfahrungsgemäß zehn Jahre an. Seien Sie experimentierfreudig.



### **3. Streben Sie nach einer Idee, die Ihnen Spaß macht!**

Suchen Sie etwas, zu dessen Verwirklichung Sie Lust und Freude verspüren. Die Erwartung, mit einer Geschäftsidee schnell Geld zu verdienen, darf Sie nicht darüber hinwegtäuschen, dass Sie Ihr künftiges Leben damit entscheidend verändern. Bewegen Sie sich also hauptsächlich in den Bereichen, die für Sie diese Voraussetzungen erfüllen. Lassen Sie sich dabei nicht frustrieren und behalten Sie Ihr Ziel im Auge.

### **4. Informieren Sie sich umfassend!**

Lesen Sie Zeitungen und Fachzeitschriften, führen Sie Gespräche mit Freunden und Bekannten, auch mit geeigneten Spezialisten und mit Konkurrenten! Richten Sie sich nicht nur nach den Wünschen, sondern eher nach den Bedürfnissen Ihrer potenziellen Kunden. Wo zeigt Ihre spätere Konkurrenz heute Schwächen? Besuchen Sie Orte, an denen Sie interessante und für Sie wichtige Leute treffen, zum Beispiel Messen und Veranstaltungen von Verbänden, Organisationen, der IHK oder Handwerkskammern. Vereinzelt gibt es regelrechte Ideenbörsen.

### **5. Prüfen Sie die Voraussetzungen zur Verwirklichung!**

Schon während Sie auf der Suche sind, sollten Sie die Realisierbarkeit Ihrer Idee im Auge behalten. Nicht alles lässt sich wirtschaftlich sinnvoll umsetzen; prüfen Sie Ihre eigenen Potenziale genau. Klammern Sie aus, was für Ihre individuellen Rahmenbedingungen ganz sicher „mehrere Nummern zu groß“ ist. Ist eine Idee jedoch gut, aber für Sie nicht geeignet – vielleicht lässt sie sich vermarkten? Komplizieren Sie auftauchende Lösungen nicht.

### **6. Verlieren Sie keine Ideen!**

Gedankensplitter, verblüffende Erkenntnisse über Zusammenhänge, interessante Denkanstöße oder Informationen – vergessen Sie nichts. Schreiben Sie sich alles auf, notieren Sie jedes Wort, das Ihnen spontan einfällt. Klammern Sie auch Unausgegorenes nicht von vornherein aus. Papier und Stift sollten ständig in Ihrer Nähe sein – sogar nachts neben Ihrem Bett. Im Auto hilft ein einfaches Diktiergerät.

### **7. Hüten Sie Ihre Zunge!**

Ihre Begeisterung in allen Ehren, aber mancher Einfall findet schneller Nachahmer, als Sie vermuten. Manche Idee rechnet sich nur, wenn Sie in der ersten Zeit ein gewisses Monopol besitzen. Prüfen Sie, ob es sich nicht um ein Konzept handelt, das von kapitalkräftiger und erfahrener Konkurrenz noch vor Ihrer Geschäftseröffnung auf den Markt gebracht werden kann. Seien Sie nicht vertrauensselig und sichern Sie sich durch Verschwiegenheit Ihren notwendigen zeitlichen Vorsprung.

## 2 Der Markt und der Standort

### 2.1 Ihre Markt- und Standortanalyse

Ob Gründer oder gestandener Unternehmer, ob Hersteller, Dienstleister oder Freiberufler – sich zu informieren, ist erste Pflicht. Systematisch und permanent Informationen zu gewinnen, ist die Voraussetzung für alle Ihre unternehmerischen Entscheidungen. Nur so sind Sie in der Lage, den Grad der Unsicherheit zu reduzieren. Sowohl für Ihre Unternehmensplanung als auch für die Kontrolle der Unternehmensentwicklung ist eine permanente Analyse unumgänglich. Sie ist auf den Absatzmarkt gerichtet, auf dem Sie Ihre Produkte verkaufen. Sie erfasst den Einkaufsmarkt, auf dem Ihre Zulieferer zu Hause sind. Auch für alle innerbetrieblichen Einsatzfaktoren, die den Prozess von der Beschaffung bis hin zum Absatz bestimmen und koordinieren, ist sie unerlässlich. Um zu vereinfachen, bezeichnen wir alle analytischen Untersuchungen, die den Absatzmarkt und den Standort betreffen, nachfolgend mit dem Begriff **Marktforschung**.

Widmen Sie den betrieblichen Einsatzfaktoren Kapital, Personal und Standort, aber auch Ihrem Absatzmarkt, besondere Aufmerksamkeit. Das ist wichtig, um aus vielen Unternehmensanalysen, Konkursstatistiken und Krisendiagnosen die richtigen Konsequenzen zu ziehen:

#### Beispiel

*Eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung stellte dazu fest, dass die Entwicklung gerade junger Unternehmen durch das Fehlen von Erweiterungspotenzial am Standort an Grenzen stößt. Probleme der Mitarbeiterbeschaffung existieren bei zehn Prozent der Firmen. Ein unzureichender finanzieller Spielraum für Erweiterungsinvestitionen engt jeden zweiten Existenzgründer ein. Die falsche Standortwahl setzt etwa der Hälfte aller befragten Existenzgründer Schranken im Wachstum oder führt zum vorzeitigen „Aus“ für das Unternehmen.*

Die Kriterien, die Ihr **optimaler** Standort zu erfüllen hat, hängen von Ihrem konkreten Gründungsvorhaben ab. Die Anforderungen sind von Branche zu Branche und von Unternehmen zu Unternehmen sehr verschieden. Legen Sie deshalb ein **Anforderungsprofil** fest, bevor Sie auf die Suche nach einem geeigneten Standort gehen. Falls Sie einen **Industrie- oder Handwerksbetrieb** gründen, sollte Ihr Zentrum vielleicht mehr in der Nähe der Rohstoffvorkommen und/oder direkt bei den wichtigsten Lieferanten liegen. Als **Einzelhändler** suchen Sie mehr die unmittelbare Nähe zum Absatzmarkt, also zum Kunden. Sind Sie **Dienstleister**, beispielsweise in der Software- und Elektronikbranche, ist die Verfügbarkeit von kreativen EDV-Leuten wichtig. In diesem Fall ist ein Standort in

der Nähe einer Hochschule oder eines größeren Elektronikunternehmens empfehlenswert.

Unterschätzen Sie niemals die Markt- und Standortfragen! Manche Gründer lassen sich ohne weitere Nachforschungen am bisherigen Wohnort nieder. Meist wird noch das eigene Haus, die Wohnung oder die Garage als Firmensitz definiert. Sicher hätte das für Sie den Vorteil, dass Sie an Ihrem Wohnort bekannt sind. Sie verfügen über eine Vielzahl von Verbindungen, die Sie ansonsten erst mühsam aufzubauen hätten. Es ist aber fraglich, ob Ihr mehr oder weniger zufällig gewählter Wohnsitz den Anforderungen Ihres Gründungsvorhabens auch mittel- oder langfristig gerecht wird. Selbst der Kostenvorteil Ihres Wohnstandortes erweist sich vielleicht im Nachhinein als Bumerang. Was ist, wenn Ihr Verkaufskonzept von zu Hause aus nicht optimal zu realisieren ist? Überdies stellt sich zuweilen schnell heraus, dass die Kontakte, Verbindungen und gewachsenen Beziehungen am Wohnort, wenn es ums Geld geht, nichts mehr wert sind: Die erhofften ersten Aufträge bleiben aus!

Verkaufen Sie etwas, brauchen Sie detaillierte Informationen über eine Anzahl einzelner Faktoren:

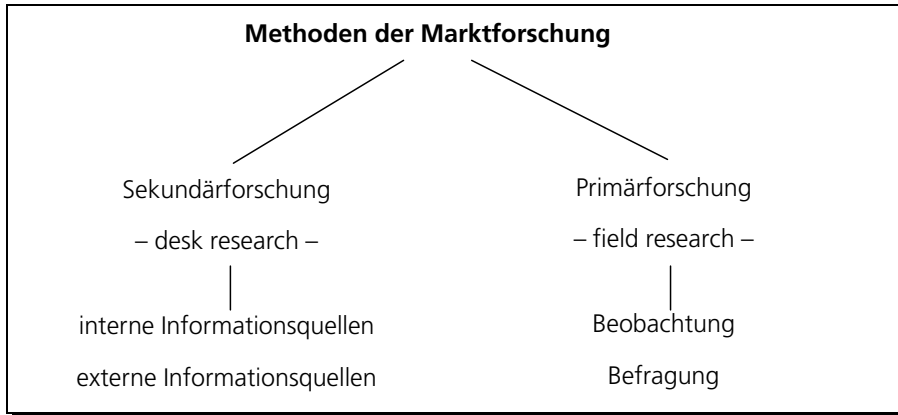
#### Was Sie vom Absatzmarkt kennen sollten

- Die Struktur Ihrer Zielgruppe
- Art und Umfang der Nachfrage
- Die Käufergewohnheiten
- Die Einstellung Ihrer potenziellen Kunden zu den Produkten
- Die Absatzwege
- Anwendbare Spielarten der Verkaufsförderung
- Ihre Wettbewerber

Besonders wichtig sind Ihre Kenntnisse über die tendenzielle Veränderung des Marktes, der Nachfrage und der Standortqualität. Erst mithilfe dieser Informationen sind Sie in der Lage, über Ihr Marketing zu entscheiden und erfolgreiche Strategien zu entwickeln. Dann lässt sich Ihr **absatzpolitischer Instrumentenkasten** sinnvoll einsetzen. Betreiben Sie Ihre Marktforschung sowohl als **Sekundärforschung – desk research** – als auch in Form der zeitnahen **Primärforschung – field research**.

Sekundärforschung liegt vor, wenn Sie bereits vorhandene statistische Daten und andere schriftliche Unterlagen über den Standort am Schreibtisch – desk – auswerten und verwenden. Hier greifen Sie auf interne und externe Quellen zurück.

Die Primärforschung umfasst dagegen Untersuchungen, bei denen Sie marktbezogene Informationen durch neue statistische Erhebungen vor Ort – field – gewinnen. Solche Methoden sind **Beobachtung**, **Befragung** und **Experiment**.



### ■ Tipps zur professionellen Sekundärforschung

Durchforschen Sie zunächst Fachzeitschriften nach Berichten und Aufsätzen zur Branche, zu Ihrem angestrebten Markt und zum Standort. Häufig finden Sie hier bereits weiterführende Hinweise zu Literaturquellen, Markt- und Standortstudien und zu Institutionen, die über nützliche Informationen verfügen.

Recherchieren Sie im Internet, benutzen Sie Suchmaschinen wie Google, Yahoo und andere. Schreiben Sie nun an ortsansässige Verbände, Marktforschungsinstitute, das Statistische Bundes- oder Landesamt, Regionalzeitungen und Zeitschriften. Bitten Sie um Unterlagen über Ihren Standort, den ins Auge gefassten Markt und über relevante Produkte, beispielsweise Testberichte. Falls Ihnen die Anschriften solcher Quellen nicht bekannt sind, versuchen Sie die entsprechende Internet-Homepage herauszufinden, schauen Sie ins Telefonbuch und die Gelben Seiten oder erfragen Sie die Adresse bei der zuständigen IHK oder Handwerkskammer. Einige Adressen finden Sie im Anhang. Auch Datenbanken liefern Ihnen wertvolle und meist auch zeitnahe Informationen. Beauftragen Sie ein renommiertes Rechercheinstitut, das Zugriff auf in- und ausländische Datenbanken hat. Falls Sie die technischen Voraussetzungen besitzen, recherchieren Sie selbst. Legen Sie auf jeden Fall vorher den Umfang der Recherchen fest und achten Sie auf die Kosten!

### ■ Tipps zur professionellen Primärforschung

Sie ist die aufwändigere Methode, bietet dafür aber aktuellere Daten. Starten Sie selbst eine Umfrage per Telefon oder E-Mail. Arbeiten Sie zuvor einen detaillierten Fragebogen aus. Sprechen Sie mit Ihren potenziellen Kunden, Lieferanten, Branchenexperten – und mit Ihren Mitbewerbern. Sehr oft erhalten Sie bessere Auskunft, als Sie erwarten! Erkunden Sie bei der Stadtverwaltung, dem Gewerbeamt, der lokalen Werbegemeinschaft und anderen geeigneten Stellen, welche Maßnahmen geplant sind, den Standort attraktiver zu gestalten. Beachten Sie,

welche der vorgesehenen Baumaßnahmen vielleicht Ihre Kundenfrequenz negativ beeinflussen! Sind Sie zukünftiger Einzelhändler, sollten Sie Standortalternativen erproben, indem Sie zum Beispiel zu unterschiedlichen Zeiten die Passantenströme ermitteln.

Ein regionaler Testmarkt – ein **Experiment** – eignet sich ebenfalls sehr gut, das Marktpotenzial und die Standortqualität zu beurteilen.

Aktivitäten der Primärforschung sind vor allem für Sie als Händler die Basis für den gezielten Ausbau Ihres Angebotes. Sie geben Ihnen wertvolle Hinweise für Ihre Sortimentspolitik – vorausgesetzt, Sie führen sie sorgfältig durch. Grundlage Ihrer Untersuchung ist die Zusammensetzung der Bevölkerung nach Geschlecht, Alter und Einkommen. Ermitteln Sie die unterschiedlichen Wünsche und die Anforderungen, die Ihre Kunden an ein optimales Warenangebot stellen.

Mithilfe einer **Verbraucherbefragung** ist die Meinung der Bevölkerung über die wichtigsten Imagefaktoren festzustellen: Warenangebot und Auswahl, Preisniveau und Kundenservice, Einkaufsatmosphäre sowie Qualität der Bedienung und Beratung. Die Befragung sagt Ihnen auch:

#### Fragen zum Verbraucher

- Wo und wie oft kaufen die Verbraucher ein?
- Welche Waren oder Warengruppen erwerben sie am Ort, welche außerhalb?
- Was sind die Gründe dafür?
- Welche Waren vermissen die Kunden am Ort?
- Welche Verkehrsmittel benutzen sie?

Die Ergebnisse eines breit gefächerten Fragenkatalogs zeigen sehr oft Schwachstellen beim Unternehmer auf, über die selbst erfahrene Kaufleute überrascht sind. Professionelle Marktanalysen enthalten in der Regel eine vollständige Betriebsstättenerhebung, zum Beispiel des Einzelhandels und des handeltreibenden Handwerks. Dabei werden Umsätze, Verkaufsflächen, geplante Expansionen sowie andere aussagefähige Daten der einzelnen Betriebe erfragt.

Durch spezielle **Standortuntersuchungen** treten oft Mängel zutage, die von einzelnen Geschäften zwar am Umsatz ablesbar waren, deren Ursachen aber vorher niemand kannte. So liefern Ihnen die **Kundenströme** wertvolle Informationen über die Akzeptanz Ihres Standortes. **Verbraucherbefragungen** geben Aufschluss, welche Waren der Kunde warum und wo einkauft.

Sie als Unternehmer sollten die kritische Einstellung der Verbraucher genau erfassen. Nur so sind Ihre Schlussfolgerungen richtig. Ohne eine qualifizierte und verantwortungsbewusste Marktforschung ist das kaum zu erreichen.

## 2.2 Die Segmente Ihrer Marktforschung

Im Zentrum jeder Marktforschung steht als Grundfrage: Welche Warenmenge ist zu welchem Preis absetzbar? Damit eng verbunden ist folgender Fragenkomplex zum Charakter Ihrer **Ware**:

### Fragen zur Ware

- Welche Eigenschaften hat sie?
- Was sind ihre Vor- und Nachteile?
- Wie hoch ist ihre Lebensdauer?
- Wie ist sie zu verwenden?
- Welche Aufmachung ist optimal?
- Welchen Einfluss hat die Mode mit ihren Entwicklungen?

Untersuchen Sie weiterhin den **Käuferkreis** und differenzieren Sie ihn nach Geschlecht, Alter, sozialer Stellung und Verbrauchsgewohnheiten. Schätzen Sie den bisherigen und zukünftigen **Bedarf** ab. Versäumen Sie nicht, einen **Nachholbedarf** rechtzeitig zu erkennen. Wichtig ist dabei, ob und wie intensiv die Kundennachfrage auf **Veränderungen des Preises** Ihrer Ware reagiert, ob sie elastisch oder unelastisch ist. Fixieren Sie verkaufsgünstige und verkaufsruhige, also ungünstige, Zeiten. Das Erkennen dauerhafter bzw. sich wiederholender **saisonalen Schwankungen** wirkt auf Ihre Einkaufspolitik.

Mit den Ergebnissen Ihrer Marktforschung entscheiden Sie auch über Ihre optimale **Vertriebsstrategie**. Sie sind jetzt in der Lage, die richtigen Entscheidungen zu allen **logistischen Fragen** zu treffen: zum Beispiel, welche Transportwege, welche Transportmittel und welche Lagermöglichkeiten für Sie am besten geeignet sind.

In den Instrumentenkasten Ihrer Marktforschung gehört auch eine vollständige **Konkurrenzanalyse**. Übersehen Sie nicht die einschlägigen **gesetzlichen Rahmenbedingungen**, wie die Wettbewerbsgesetze (UWG), die Einfuhr- und Ausfuhrbestimmungen sowie die Zollvorschriften.

Marktforschung bedeutet letztlich für Sie, systematisch Informationen zu gewinnen und auszuwerten. Diese **vier Segmente** sind für Sie besonders wichtig:

### Segment 1 – Die Markterkundung

Sie verschafft Ihnen durch Gespräche mit Kunden und Lieferanten, durch Lesen von Fachzeitschriften und Wirtschaftsberichten in den Tages- und Wochenzeitungen, durch den Besuch von Ausstellungen und Fachmessen einen groben Überblick über die Absatzmöglichkeiten Ihrer Produkte.

### Segment 2 – Die Marktanalyse

Sie vermittelt Ihnen ein Bild der Marktverhältnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt. Der permanente Vergleich von tatsächlichem, erreichbarem und geplantem Absatz sagt Ihnen, ob Ihr Unternehmen alle Absatzchancen ausnutzt. Sie sehen, ob Marktpotenziale oder sogar Nischen unbeachtet blieben. Die Marktanalyse ist die Momentaufnahme aktueller Marktverhältnisse.

### Segment 3 – Die Marktbeobachtung

Mit ihr verfolgen Sie den Zweck, alle Veränderungen und Entwicklungen Ihres relevanten Marktes zu beobachten und aufzuzeichnen. So nehmen Sie alle Wandlungen und Entwicklungstendenzen rechtzeitig wahr und reagieren schnell.

### Segment 4 – Die Marktprognose

Durch die Erkundung, die Analyse und die Beobachtung Ihres Marktes sind Sie fähig, die zukünftige Bedarfs- und Absatzentwicklung richtig einzuschätzen. Richten Sie Ihre Teilpläne, wie Produktion, Einkauf, Sortimentsstruktur, Personal und Finanzierung, passgenau darauf ein.

Räumen Sie der Marktforschung den richtigen Stellenwert ein. Verwenden Sie Ihre **absatzpolitischen Instrumente** systematisch und mit Kenntnis der Marktfaktoren. So vermeiden Sie eine Fehlinvestition Ihrer ohnehin knappen finanziellen Mittel. Sie erreichen Ihr unternehmerisches Ziel ohne zeit- und geldaufwändige Umwege!

## 2.3 Die Segmente Ihrer Standortforschung

Für ein Einzelhandelsunternehmen ist die Analyse des Marktpotenzials und die Standortentscheidung wesentlich wichtiger als für Großhändler, Industriebetriebe oder Freiberufler. Der Handelsbetrieb ist nämlich nicht ohne erhebliche Zusatzkosten zu verlagern. Mit der Standortentscheidung des Händlers sind somit Erfolg oder Misserfolg programmiert. Wir stellen deshalb an dieser Stelle die Probleme der Standortwahl anhand eines Einzelhandelsunternehmens dar. Darunter kann sich auch der Gründer in anderen Branchen etwas vorstellen. Einige der Untersuchungsmethoden und -kriterien sind ohne weiteres auf andere Branchen übertragbar. Ziehen Sie daraus konkrete Schlussfolgerungen für Ihr eigenes Gründungsvorhaben.

Die Wahl eines Standortes erfordert eine umfassende und systematische Analyse der Umsatzpotenzialfaktoren.

### Die wichtigsten Umsatzpotenzialfaktoren

- Bedarf
- Kaufkraft
- Konkurrenz
- Verkehr
- Betriebsraum

Ohne deren Kenntnis ist die richtige Entscheidung für eine der Ihnen zur Verfügung stehenden Alternativen nicht zu treffen. Grenzen Sie zunächst das Einzugsgebiet des in Frage kommenden Standortes ab, bevor Sie Ihre Untersuchung beginnen.

### 2.3.1 Die regionale Abgrenzung Ihres Einzugsgebietes

Das Einzugsgebiet lässt sich allgemein als das Gebiet der potenziellen Kunden definieren. Wir wählen **als Beispiel ein Einkaufszentrum** mit mehreren Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben, eine regelrechte Einkaufsstadt.

Die **Regionalforschung** hat hauptsächlich die zuverlässige regionale Abgrenzung des gesamten Einzugsgebietes zum Inhalt. Sie dient der Klärung folgender Fragen:

- Wie groß ist das Umsatzpotenzial (Marktpotenzial) für unsere Einkaufsstadt?
- In welchem Umfang schöpfen die vorhandenen Betriebe das Marktpotenzial bereits aus? Was haben wir zu erwarten? Was ist überhaupt erreichbar? Welche Marktlücke gibt es?
- Wo liegen die äußersten Grenzen des Einzugsgebietes unserer Region? Wie ist das Maß der Marktdurchdringung? Wie die absatzwirtschaftliche Verflechtung mit dem Umland?

Erst nachdem diese Fragen beantwortet sind, lassen sich die Standortfaktoren Bedarf, Kaufkraft, Konkurrenz, Verkehr und Betriebsraum – sowohl aktuell als auch in der Tendenz – analysieren.

Um das Einzugsgebiet einer Stadt im Rahmen der regionalen Markt- und Standortuntersuchung festzulegen, sind insbesondere die Instrumente der **Sekundärforschung** geeignet: So bietet uns das jeweilige **Landesentwicklungsprogramm** wichtige Informationen über die Abgrenzung der Nah- und Fernbereiche von Unter-, Mittel- und Oberzentren. Auch die Ergebnisse der **Pendlerstatistik** aus der **Volkszählung** sind nützlich. Sie helfen uns sowohl beim Abgrenzen des Einzugsgebiets als auch beim Ermitteln der zentralen Lage unserer Einkaufsstadt.



### 2.3.2 Die lokale Abgrenzung Ihres Einzugsgebietes

Wollen Sie potenzielle Kundenströme erfassen, um das Einzugsgebiet gezielt abzugrenzen, bieten sich verschiedene Verfahren an:

1. Gehminutenzonen-Methode
2. Zeitdistanzen-Methode
3. Auswerten von Kundenkarteien

Es gibt außerdem verschiedene mathematische Verfahren, die hier aufgrund ihrer Komplexität nicht darstellbar sind. Haben Sie dafür Interesse, ziehen Sie die entsprechende Fachliteratur zu Rate.

Das **erste Verfahren** wird insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel häufiger eingesetzt: Tragen Sie auf einem Stadtplan den zu untersuchenden Geschäftsstandort ein. Legen Sie durch Einzeichnen von Kreisen um diesen Standort **Gehminutenzonen** fest. Gehen Sie davon aus, dass ein Fußgänger im Durchschnitt innerhalb einer Minute 80 Meter zurücklegt.

Erfahrene Standortforscher dritteln das direkte Einzugsgebiet: Der Bereich bis zu fünf Gehminuten ist der **primäre** mit 70 Prozent Kundenanteil, über fünf bis acht Gehminuten liegt mit 20 Prozent Kundenanteil der **sekundäre** Einzugsbereich. Das Segment über acht bis zehn Gehminuten enthält als **tertiärer** Bereich einen Kundenanteil von zehn Prozent.

Beim **zweiten Verfahren** wird die Zeit zwischen Wohnung und/oder Arbeitsplatz sowie dem Geschäft in **Autominuten** zugrunde gelegt. Diese **Zeitdistanz** bestimmt die Grenzen Ihres Einzugsgebietes. Zur Wegezeit in Autominuten zählt auch die Belastung durch die Verkehrsdichte, durch Ampeln, Bahnschranken, schlechte Straßen und sonstige „Bremsfaktoren“. Zahlreiche empirische Untersuchungen zeigen, dass die kritische Zeitschwelle bei 30 Minuten Fahrzeit liegt. Verbinden Sie auf einer Straßenkarte, vom Standort ausgehend, die Endpunkte der Entfernungen, die nach 30 Minuten dieser **ökonomischen Fahrzeit** erreichbar sind. So erhalten Sie die äußersten Grenzen Ihres Einzugsgebietes.

Für das **dritte Verfahren** benötigen Sie alle **Geschäftsaufzeichnungen**, die Adressen Ihrer Kunden enthalten. Das sind Lieferscheine, Änderungskarteien, Kreditkarteien, Kassenzettel und **Kundenkarteien**. Werten Sie alles aus und markieren Sie die Adressen in einem Stadtplan. Aus Ihrer Karte lesen Sie nun die prozentuale Verteilung Ihrer potenziellen Käufer in den verschiedenen Einzugsbereichen ab.

### 3 Der inhaltliche Aufbau und die Form Ihres Konzeptes

Denken Sie bei der Erarbeitung Ihrer Unterlagen an die zwei Ziele, die Sie im Auge haben: Auf dieser Grundlage **entscheiden** Sie, ob Ihre Idee realisierbar ist; Sie erfahren genauer, welche finanziellen und materiellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gründung unumgänglich sind. Gleichzeitig schaffen Sie sich ein **prä-sentables Material** für die Verhandlung mit der Bank und anderen Partnern. Ihr Konzept muss demzufolge übersichtlich sein. Argumentieren Sie logisch und schreiben Sie verständlich, um auch andere zu überzeugen. Wählen Sie die äußere Form sauber und sachlich, verzichten Sie auf Hochglanzvarianten, aber agieren Sie nicht mit einem Sammelsurium von Formblättern der unterschiedlichen Banken oder nachlässig angefertigter Kopien. Empfehlenswert ist die folgende Gliederung:

#### Die acht Elemente Ihres Businessplans

1. Vorhabens- oder Projektbeschreibung
2. Investitionen
3. Gründerpersonen
4. Markt und Standort
5. Marketing
6. Vertrieb
7. Finanzplanung
8. Anlagen

Die Punkte eins bis sechs stellen die **qualitative** Beschreibung Ihres Vorhabens dar; der Punkt sieben untersetzt diese mit Zahlen, bildet also den **quantitativen** Teil Ihrer Gründungsplanung. Im Punkt acht untersetzen Sie Ihre Aussagen mit Einzeldokumenten wie Vertragsentwürfen, technischen Beschreibungen, Kostenvoranschlägen, Bestellungen oder Bauzeichnungen. Sollten Sie eine andere Gliederung vorziehen, achten Sie darauf, dass keines der notwendigen Elemente fehlt. Die Ausarbeitung erreicht im Umfang mit ca. 40 DIN-A4-Seiten ihre obere Grenze. Vermeiden Sie zu ausführliche Präsentationen. Sie verfehlen meist ihren Zweck, da sie selten gründlich gelesen werden.

Allerdings ist das Gesamtpapier oft ungeeignet, bei ersten Kontakten schnell über Art und Dimension des Projektes, die Besonderheiten und die Erfolgsaussichten der Idee, den Finanzbedarf und die zu wählende Rechtsform aufzuklären. Zuweilen ist es auch nicht wünschenswert, zu viele Details preiszugeben. Für diesen Zweck verfassen Sie besser noch eine **Kurzbeschreibung Ihres Vorhabens**, die

eine schnelle Information Dritter (IHK, Bank, andere Verhandlungspartner) zulässt. Dafür genügen zwei DIN-A4-Seiten.

Sie fragen sich nun sicher, wie Sie zu all diesen Informationen kommen und welche davon Eingang in die jeweiligen Abschnitte Ihres Konzeptes finden?

Natürlich ist eine beträchtliche Vorarbeit vonnöten, um zu den notwendigen Aussagen zu gelangen. Sie haben mit Ihrem Konzept ja nur die „Spitze des Eisbergs“ vor sich. Es sind bloß die Schlussfolgerungen aus Ihren umfangreichen und zeitraubenden Analysen, die Eingang finden.

Die ausgedehnten Recherchen, Ihre unternehmerische Gedankenarbeit, die Vielzahl der Entscheidungen, die Sie treffen, bevor eine Zahl auf das Papier gelangt, stellen aber den Hauptteil Ihrer Planungsarbeit dar. Teilweise sind es mehrere Wochen, die Sie für Ihre Marktanalyse oder Ihre Finanzplanung aufwenden. Zu Ihrer Unterstützung finden Sie in den folgenden Abschnitten Informationen, Beispiele und Tipps zum Gestalten der einzelnen Konzeptelemente.

Nutzen Sie zunächst bewährte Quellen, einige Adressen und Internetlinks sind im Anhang aufgelistet:

Checkliste

**Checkliste: Externe Quellen der Marktanalyse**

- Internet als Portal
- Tageszeitung/Rundfunk/Fernsehen
- Adressbücher, Gelbe Seiten
- Datenbanken (IHK, Großunternehmen usw.)
- Fachzeitschriften/-bücher
- Bibliotheken mit Dissertationen, Diplomarbeiten, Studien
- Marktforschungsinstitute und ihre Publikationen
- Betriebsvergleiche
- Unternehmer (Geschäftspartner, Mitbewerber)
- Banken und Sparkassen
- Eigene Umfragen, Erhebungen, Tests
- Vorträge, Seminare
- Dokumentationsdienste/Auskunfteien
- Messen, Ausstellungen
- Wirtschaftskammern/Fachverbände/Organisationen
- Statistische Ämter
- Messekataloge, Prospekte
- Ämter bei Bund, Ländern und Kommunen

Handelt es sich bei Ihrem Projekt um die **Übernahme** eines Betriebes oder um die **Beteiligung** an einem bestehenden Geschäft, kommen noch **interne Quellen** des Unternehmens als Informationslieferanten hinzu. Dazu zählen unter anderem:

Checkliste

**Checkliste: Interne Quellen der Marktanalyse**

- die Finanzbuchhaltung
- das vorhandene Reportingsystem (Controlling)
- betriebliche Dokumente, wie Jahresabschlüsse (Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz), betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA), Liste der Forderungen und Verbindlichkeiten usw.
- Geschäftsplan mit Finanzplanung
- Kalkulationsunterlagen
- bestehende Verträge mit Kunden, Lieferanten, Kreditgebern
- Berichte von Mitarbeitern
- Marktanalysen

Sprechen Sie mit anderen Unternehmern, mit Fachleuten und Branchenkundigen. Frequentieren Sie Veranstaltungen von Organisationen, Kammern und Verbänden. Suchen Sie den Kontakt mit Gleichgesinnten. Denken Sie sich Methoden aus, durch die Sie zu Informationen kommen. Trotz aller Hilfen liegt die Hauptarbeit jedoch bei Ihnen. Einfallsreich und flexibel sein, manchmal auch pfiffig, immer aber hartnäckig und unverdrossen – diese unternehmerischen Tugenden benötigen Sie bei Ihrer Planungsarbeit in reichem Maße.

### 3.1 Ihre Vorhabens- oder Projektbeschreibung

Die kurze Beschreibung Ihres Vorhabens steht am Anfang des Gründungsplans. Sie informiert den Leser über Ihre Absichten und die Gründe, die Sie einen Erfolg erwarten lassen, über die zu wählende Rechtsform und den Finanzbedarf. Charakterisieren Sie die Gründungsform – Gründung, Übernahme, Unternehmenskauf oder Beteiligungserwerb. Nennen Sie die Branche, das Sortiment oder Produktionsprofil, das Dienstleistungsspektrum und die Zielgruppe. Auch der Zeitpunkt der Eröffnung ist zu erwähnen. Auf knapp ein bis zwei DIN-A4-Seiten lässt sich viel darstellen.

Verzichten Sie auf komplizierte Erklärungen, vermeiden Sie Fremdwörter und Fachausdrücke. Auch der Unkundige soll begreifen, was Sie vorhaben, sonst finden Sie kaum Anklang. Wahren Sie trotzdem Ihr fachliches Niveau, damit der Insider nicht den Laien in Ihnen vermutet.

Dieser Teil Ihres Konzeptes erfüllt jedoch noch eine weitere Funktion: Sie sind gezwungen, Ihr Vorhaben zu artikulieren, kurz und inhaltsreich zu umreißen. Dabei stellen Sie sicherlich fest, dass das, was Ihnen so deutlich vor Augen steht, plötzlich zu verschwimmen beginnt, sobald Sie es niederzuschreiben versuchen. Nutzen Sie diese Erfahrung, Ihre Geschäftsidee zu präzisieren. Je klarer Ihre Zielvorstellung ist, um so genauer sind Ihre Denkansätze bei allen folgenden Plananteilen. Ist das Ziel nur verwaschen formuliert, sind auch Ihre darauf aufbauenden Überlegungen und unternehmerischen Entschlüsse kaum klarer gefasst. Ungenauigkeiten am Anfang kosten nicht nur Zeit, weil sie später nachzuarbeiten sind, sondern auch Geld, denn sie haben Fehlentscheidungen und überflüssige Aktionen zur Folge.

### **Exkurs: Executive Summary oder Vorhabensbeschreibung?**

In englischen Businessplanversionen wird der erste Punkt als „**Executive Summary**“ bezeichnet. Lassen Sie sich durch diese Bezeichnung nicht dazu hinreißen, den ersten Punkt als pure Zusammenfassung zu interpretieren und ihn deshalb erst am Schluss Ihrer Analysen und Recherchen zu formulieren; Sie nehmen sich damit den Vorteil einer planvollen und zielführenden Vorgehensweise.

Selbst wenn solche sinnigen Ratschläge in Büchern oder Unterlagen zu Businessplan-Wettbewerben enthalten sind, werden sie dadurch nicht richtiger. Der Grund dafür ist, dass hier zwei Phasen der Arbeit mit Ihrem Geschäftsplan verwechselt werden: Zunächst, nämlich an dieser Stelle, geht es darum, **die Plausibilität des Konzeptes** zu prüfen und dabei selbst zu lernen (Funktionen 1 und 2). Hier ist völlig unerheblich, wer das einmal lesen wird. Es kann sogar sein, dass außer Ihnen selbst niemand Ihre Ausarbeitungen je zu Gesicht bekommt, weil sich zum Beispiel am Ende herausstellt, dass Sie gar nicht gründen werden – aus welchem Grund auch immer.

Erst, wenn Sie diese Vorentscheidung getroffen haben – mit Hilfe Ihres „Basisgeschäftsplanes“ –, wird es während Ihrer Realisierungsphase darum gehen, andere Personen zu überzeugen (Funktion 3). Dann allerdings ist die Gestaltung als Summary sinnvoll, wobei es niemals nur eine einzige Fassung des Planes geben wird, mit dem Sie an die Öffentlichkeit treten – also auch mit Sicherheit mehrere „Summaries“ notwendig sein werden.

Folgende Hinweise werden Ihnen helfen, Ihren Punkt eins zu gestalten:

#### **Elemente Ihrer Vorhabensbeschreibung**

##### **Wer?**

Wer gründet das Unternehmen? Ihr Name oder die Namen der Gesellschafter stehen am Anfang. Inwieweit Sie Ihre Titel und Qualifikationen bereits erwähnen, hängt von der Notwendigkeit ab, bereits am Anfang die eigene Kompetenz darzustellen.

### **Was?**

Was wird gegründet? Wählen Sie die üblichen Bezeichnungen, wie „Groß- und Einzelhandel für biologische Baustoffe“, „Ingenieurbüro“ oder „Speiserestaurant“. Stellen Sie in kurzen Worten den Geschäftsgegenstand dar, sodass auf einen Blick erkennbar ist, worum es sich handelt.

Vermeiden Sie tunlichst, komplizierte Wortschlangen zu bilden oder mit Fachausdrücken um sich zu werfen, denn der unbedarfte Leser wird sonst vom Rest Ihrer Ausführungen wenig verstehen, wenn er schon den Anlass der Aktivitäten nicht erfassen kann.

### **Wo?**

Wo, an welchem Standort, wird das Unternehmen errichtet? Hier genügen keine vagen Ortsangaben, wie „in Berlin“ oder „im Großraum Nürnberg“. Bezeichnen Sie den Standort bis auf das Grundstück, die Straße einschließlich Hausnummer und Stockwerk genau. Machen Sie auch eine Aussage zum Charakter des Gebäudes oder der Räume.

Haben Sie zu diesem Zeitpunkt noch keinen konkreten Standort, legen Sie Ihre genauen Vorstellungen dar.

### **Wie?**

Wie wird Ihr Unternehmen gegründet, also in welcher Rechtsform? Die häufigsten Gründungsrechtsformen sind die Einzelunternehmung, die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) und die GmbH. Nähere Hinweise finden Sie im Kapitel I, Abschnitt 4.

Sollten Sie noch keine Klarheit über die zu wählende rechtliche Gestaltung Ihres Unternehmens haben, gehen Sie zunächst von der wahrscheinlichsten Variante aus. Da die Wahl der Rechtsform Ihres Unternehmens neben rechtlichen auch finanzielle Konsequenzen hat, kann es hier Veränderungen geben, die Sie erst in Ihrer Finanzplanung erkennen.

### **Für wen?**

Für wen werden Sie Ihr Unternehmen betreiben, wer ist die Zielgruppe? Unklare Aussagen an dieser Stelle führen zu ebenso unklaren Recherchen bei der Markt- und Standortanalyse sowie dem Marketingkonzept. Es wird nicht ausbleiben, dass diese Analysen später wieder zu Veränderungen in diesem Punkt Ihrer Zielvorstellungen führen können.

Definieren Sie Ihre Zielgruppe oder Zielgruppen hier zunächst so genau, wie Sie können. Je intensiver Sie sich hier Gedanken machen, umso leichter wird Ihnen das Erarbeiten der anderen Konzeptelemente fallen.

### **Warum?**

Warum gründen Sie das Unternehmen? Argumentieren Sie dazu, warum Sie einen Erfolg erwarten. Das überzeugt nicht nur andere, sondern macht Sie vielleicht auf eigene Schwächen aufmerksam.

### **Wie viel?**

Wie viel Geld benötige ich, um das Unternehmen zu starten? Berücksichtigen Sie alle Aufwendungen, nicht nur Ihre notwendigen Investitionen. Auch Ihr Lebensunterhalt oder Vorkosten sind finanzielle Belastungen, die zu bezahlen sein werden.

Die hier genannten Beträge werden sich allerdings erst durch Ihre Finanzplanung konkretisieren.

### **Wann?**

Wann startet die Unternehmung? Fixieren Sie Ihr vorläufiges Gründungsdatum. Wann Sie wirklich beginnen, entscheidet sich wahrscheinlich erst dann endgültig, wenn Sie Ihr Konzept komplett erarbeitet haben und alle Zeitabläufe gut überblicken.

## **3.2 Die Investitionen und Ihr Finanzbedarf**

Häufig ist es das **Anlagevermögen**, das die meisten Gelder verschlingt. Maschinen und Anlagen, Fahrzeuge und Transportmittel, Ladeneinrichtung, Möbel und Büromaschinen, vielleicht auch Grundstücke und Gebäude. Umreißen Sie diesen Punkt deshalb präzise. Nennen Sie die **konkreten Investitionen**, die Sie für unabdingbar halten. Geben Sie Preise und Bezieher an sowie den Zeitpunkt, zu dem Sie das Wirtschaftsgut anzuschaffen gedenken. Beachten Sie dabei die üblichen Lieferfristen.

Berücksichtigen Sie, dass Art und Umfang dieser Investitionen die Höhe des benötigten Fremdkapitals und damit Ihre langfristige Kapitaldienstbelastung beeinflussen. Entscheiden Sie verantwortungsbewusst, ob die von Ihnen geplanten Ausgaben wirklich in dieser Größenordnung und zu dem vorgesehenen Zeitpunkt notwendig sind. Manchmal entlastet schon das Verschieben um wenige Monate Ihre Liquidität und spart Zinsen. Fragen Sie sich, ob über die Wahl des Lieferanten Preisvorteile zu erzielen sind. Schätzen Sie den Wirkungsgrad der anzuschaffenden Maschinen richtig ein und „schießen Sie nicht mit teuren Kanonen auf Spatzen“. Vermeiden Sie andererseits den Fehler, mit überholtem Gerät gegenüber den Mitbewerbern bestehen zu wollen. Denken Sie an Produktqualität, Leistungsfähigkeit und zu erwartende Reparaturaufwendungen. Die aktuelle Einsparung führt vielleicht über kurz oder lang zu weit höheren Kosten. Hier helfen Ihnen Ihre fachliche Kompetenz und Ihre Branchenerfahrung.

# Vorwort zur siebten Auflage

Selbständigkeit ist für viele ein Weg, den eigenen Träumen näher zu kommen und alle vorhandenen Fähigkeiten zum größten Nutzen einzusetzen. Wem es gelingt, sich und seine Familie erfolgreich wirtschaftlich sicher zu stellen, vielleicht eine Idee zum Leben zu erwecken, die auch Anderen eine Existenz sichert, der tut etwas für die Gesellschaft – und nicht nur im eigenen Land, sondern auch in Europa.

Vielleicht ist Ihnen dieser gedankliche Bogen zu kühn? Es sind aber immer wieder Einzelne, die mit dem Bekenntnis zu sich selbst und Ihren Talenten neues Terrain erschließen und damit sich und andere voranbringen.

Seit nunmehr 16 Jahren gibt es dieses Buch als Unterstützung für die, die es wagen wollen. Vor einigen Jahren wurde es von einer Expertenkommission als eines der beiden Besten in Deutschland ausgezeichnet. Mit dieser 7. Auflage haben wir es erneut ergänzt und aktualisiert. Sie finden Neues, z. B. über die Unternehmergesellschaft, das Vermarkten Ihres Businessplanes und darüber, woran Sie ein unseriöses Schneeballsystem erkennen. Sie finden Grundsätzliches wie die Finanzplanung, Ihre Markt- und Standortanalyse sowie Marketing. Und auch die leidigen Themen Steuern und Insolvenz werden nicht ausgespart.

An den bisherigen Auflagen des Buches haben viele Experten mitgewirkt. Darunter auch einige, die heute nicht mehr im beruflich-fachlichen Alltag zu Hause sind und deswegen den Staffelstab ihren Nachfolgern in die Hände gegeben haben: So wie Rechtsanwalt Christian Nowak aus Erlangen und Diplom-Ingenieur Dieter Pelzing aus Dresden; beides Freunde und Kollegen der ersten Stunde. Sie haben sechs Auflagen lang ihr Wissen und ihre Erfahrung eingebracht. Ihnen sowie Dr. Beer und Dr. Hiller gilt an dieser Stelle mein besonderer Dank. Auch Dr. Ulrich Lichtner aus München, der ebenfalls zu den ersten Autoren zählt und 2002 plötzlich verstarb, hat unser Buch entscheidend mitgeprägt – deshalb finden Sie seinen Namen immer noch in der Autorenliste.

Als neue Mitstreiter sind zu begrüßen die Unternehmerinnen Christiane Herget, Heike Kirst und Michaela Schwarzenbach, der Unternehmer Martin Schauer, der Banker Thomas Fürst, der Kammer-Experte Peter Höhne sowie die Rechtsanwälte Thomas Ebert und Arne Kausch – alle eng mit unserem Thema verbunden.

Wir wünschen uns, dass Sie, liebe Leserinnen und Leser, die heutigen Gründerpersonen, wirklich die Unternehmerinnen und Unternehmer von morgen sein werden, die mutig und kompetent, unermüdlich und ehrlich, kreativ und erfolgreich dazu beitragen, dass es trotz aller wirtschaftlichen Reibungsverluste in unserer Gesellschaft aufwärts geht.



Tragen Sie mit Ihrem Geist, Ihrer Überzeugung und mit den Werten, die Ihnen wichtig sind, dazu bei, dass langjährig erfolgreiche Unternehmen entstehen!  
Viel Erfolg dabei!

*Dr. Uwe Kirst*  
*Herausgeber*

*Linz/Leonding, im November 2010*

# Aus dem Vorwort zur ersten Auflage

Sie wollen sich selbständig machen? Sie sind vielleicht sogar inmitten konkreter Vorbereitungen? Dann möchten wir Sie mit unserem Buch ein Stück auf Ihrem Weg begleiten, Ihnen Anregungen geben, nützliche Kenntnisse vermitteln, Sie vor gravierenden Fehlern bewahren.

Unser Autorenteam besteht aus Praktikern, die selbst Unternehmer sind oder entsprechende Verantwortung tragen. Was wir Ihnen hier vorlegen, ist der komprimierte Erfahrungsschatz aus Hunderten von Existenzgründungsseminaren und -lehrgängen in ganz Deutschland, aus Analysen und Beratungen. Es ist erprobtes Wissen unternehmerischer Praxis. Trotzdem ist dieses Buch kein Endprodukt, sondern die Momentaufnahme eines Entwicklungsprozesses. Schreiben Sie uns deshalb Ihre Meinung. Schildern Sie uns Ihre Erfahrungen. Es interessiert uns, um Wichtiges in der nächsten Auflage zu berücksichtigen.

Ein Wort an Sie als Gründerin: Wir haben bewusst darauf verzichtet, die Worte „Gründerin und Unternehmerin“ parallel zur maskulinen Form zu verwenden. Bitte haben Sie Verständnis dafür – das hätte negative Auswirkungen auf den Fluss der Sprache und den Umfang des Manuskripts gehabt.

Ich danke an dieser Stelle meinen Kolleginnen und Kollegen, den Freunden und Mitarbeitern sowie dem Verlag für die gute Zusammenarbeit.

Ein besonderer Dank gebührt Jil Sander und Konsul Senator Schöller sowie dem Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbandes e. V., Hans Lang, für ihre freundliche Unterstützung. Ebenso den vielen Existenzgründern, Unternehmern und Mitarbeitern von Industrie- und Handelskammern, die mit Anregungen und Beispielen zum Inhalt beigetragen haben.

*Dr. Uwe Kirst*

*März 1994*