



Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre

Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. habil. Hans Corsten

Bisher erschienene Werke:

Betsch · Groh · Schmidt, Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen
Bieg · Kußmaul, Externes Rechnungswesen, 3. Auflage
Bronner, Planung und Entscheidung, 3. Auflage
Bronner · Appel · Wiemann, Empirische Personal- und Organisationsforschung
Corsten (Hrg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage
Corsten, Projektmanagement
Corsten, Unternehmungsnetzwerke
Corsten, Dienstleistungsmanagement, 4. Auflage
Corsten, Produktionswirtschaft, 10. Auflage
Corsten, Übungsbuch zur Produktionswirtschaft, 2. Auflage
Corsten, Einführung in das Electronic Business
Corsten · Gössinger, Einführung in das Supply Chain Management
Corsten · Reiß (Hrg.) mit *Becker · Grob · Kußmaul · Kutschker*
Mattmüller · Meyer · Ossadnik · Reese · Schröder · Troßmann
Zelewski, Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage
Corsten · Reiß (Hrg.), Übungsbuch zur Betriebswirtschaftslehre
Friedl, Kostenrechnung
Hildebrand, Informationsmanagement, 2. Auflage

Jokisch · Mayer, Grundlagen finanzwirtschaftlicher Entscheidungen
Klandt, Gründungsmanagement, 2. A.
Kußmaul, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 4. Auflage
Kußmaul, Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 5. Auflage
Loitlsberger, Grundkonzepte der Betriebswirtschaftslehre
Matschke · Hering, Kommunale Finanzierung
Matschke · Olbrich, Internationale und Außenhandelsfinanzierung
Nebl, Produktionswirtschaft, 5. Auflage
Nebl, Übungsaufgaben zur Produktionswirtschaft
Nolte, Organisation – Ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung
Ossadnik, Controlling, 3. Auflage
Palupski, Marketing kommunaler Verwaltungen
Ringlstetter, Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen
Schiemenz · Schönert, Entscheidung und Produktion, 3. Auflage
Schneider · Buzacott · Rücker, Operative Produktionsplanung und -steuerung
Schulte, Kostenmanagement
Stölzle, Industrial Relationships
Wehling, Fallstudien zu Personal und Unternehmensführung

Gründungs- management: Der Integrierte Unternehmensplan

Business Plan als zentrales Instrument für
die Gründungsplanung

Von
Prof. Dr. Heinz Klandt

2., vollständig überarbeitete und stark erweiterte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

© 2006 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: Oldenbourg Druckerei Vertriebs GmbH & Co. KG
Bindung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Binderei GmbH

ISBN 3-486-25967-9
ISBN 978-3-486-25967-4

Vorwort 1. Auflage

Das hier vorgelegte Manuskript basiert auf den Erfahrungen mit einer Vielzahl von thematisch entsprechenden Seminaren, die vom Autor sowohl an verschiedenen deutschen und ausländischen Universitäten mit Studenten der Betriebswirtschaftslehre und den Ingenieurwissenschaften als auch außerhalb der Hochschule mit Praktikern verschiedenster Ausrichtungen und Herkunft durchgeführt wurden. Es ist daher primär als Skriptum für diese Veranstaltungen angelegt. Die einzelnen inhaltlichen Teile sind unterschiedlich tief und breit entwickelt und daher auch in unterschiedlicher Weise auf Ergänzungen durch weitere Literatur ausgerichtet.

Zu besonderem Dank bin ich Herrn Kollegen Prof. Dr. Detlef Müller-Böling und Herrn Dipl.-Kfm. Helmut Graf verpflichtet, die durch thematisch ähnliche eigene Veranstaltungen, Publikationen und intensive persönliche Diskussionen und Zusammenarbeit mit dem Autor über einen längeren Zeitraum hinweg den Inhalt dieser Publikation wesentlich mitgeformt haben.

Für Ihre engagierte Mithilfe bei der Erstellung des Manuskriptes möchte ich auch meinen (früheren) Mitarbeitern Herrn Albert Eiskirch, Frau Dr. A. Henrike Heil, Frau Dr. Susanne Kirchhoff-Kestel und Herrn Dr. Jochen Struck herzlich danken. Für das Lesen der Endversion danke ich Herrn Dipl.-Kfm. Roland Finke, Herrn Dipl.-Kfm. Bernd Kreuels und Herrn Dipl.-Kfm. Hans Urbaniak vom FG Empirie sowie Herrn Dr. Reinhard Schulte (bifego). Mein ganz besonderer Dank gilt aber Frau Dipl.-Kff. Erdme Brüning und Frau Dipl.-Kff. Tanja Finke-Schürmann, die mit sehr viel Geduld und Sorgfalt die Lektorenrolle übernommen haben.

Es wurde auch eine Reihe von Anregungen aus dem Kreis der Studenten und Seminarteilnehmer in dieses Buch aufgenommen, ohne dass dies im einzelnen im Folgenden Text erkennbar wird. Alle noch vorhandenen konzeptionellen und inhaltlichen Schwächen und Fehler bleiben selbstverständlich in der Verantwortung des Autors.

Jünkerath, 1998

H. Klandt

Vorwort 2. Auflage

Tempora mutantur, temporibus mutamur: Wie bewegt die Zeiten sind und wie sehr wir gezwungen sind, uns mit veränderten Bedingungen auseinander zu setzen, wurde dem Autor bei der Vorbereitung der 2. Auflage dieses Buches klar: Ob es um eine Vielzahl veränderter steuerlicher und rechtlicher Bedingungen geht, eine wesentlich veränderte Hochschullandschaft für Entrepreneurship, die Erfahrungen im Venture-Capital-Bereich mit und nach dem Bulb der New Economy, das inzwischen wesentlich erweiterte Angebot von Forschungsergebnissen oder auch die eigene zusätzliche siebenjährige Lehrererfahrung im Rahmen des KfW-Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurship an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, International University, Schloß Reichartshausen in Oestrich-Winkel: eine völlig überarbeitet und um 50 % erweiterte Version war dringend notwendig.

Wesentlichen Anteil an der Weiterentwicklung des Buchs hat Frau Dipl.-Kff. Judith Winand (bifego), die eine große Zahl von Recherchen und Aktualisierungen durchgeführt hat. Eine Bereicherung des Buchs ist auch der reale Geschäftsplan der DENC AG, der mir dankenswerterweise von Herrn Dr. Klaus Dibbern (CEO der DENC AG, Darmstadt) zur Publikation in diesem Buch überlassen wurde. Dieser Geschäftsplan verhalf dem Unternehmen zu einem wesentlichen Teil seiner Gründungsfinanzierung und wurde überdies in einem Wettbewerb prämiert.

Für die überprüfende und ergänzende Durchsicht des Manuskripts danke ich meinen Lehrstuhlassistenten Frau Dipl.-Psych. Silke Gese-Klier, Herrn Dipl.-Kfm. Stephan Golla, Herrn Dipl.-Kfm. Martin Holi, Herrn Dipl.-Kfm. Tobias Manuel Johann, Frau cand. psych. Simone Chlostas sowie Herrn Dipl.-Oek. Van Hau Nguyen, Stipendiat am Lehrstuhl. Mein ganz herzlicher Dank gilt meiner Sekretärin Nicole Barth, die das Manuskript über diverse Höhen und Tiefen bis zur endgültigen Druckreife begleitet hat. Verbleibende Fehler und Schwächen bleiben in der Verantwortung des Autors.

Aktualisierungshinweise und Errataliste werden unter der Webadresse www.gründungsplan.de gegeben. Kommentare empfangen wir gerne unter der Email-Adresse entrepreneurship@ebs.edu.

Oestrich-Winkel, August 2005

H. Klandt

I Grundlagen der Gründungsplanung **1**

1	Einführung	3
1.1	Das Gründungsklima in Deutschland	3
1.2	Grundkonzept des Buches und Überblick	6
2	Gründungsmanagement: Aktionsraum des Gründers.....	10
2.1	Erfolg als Zielgröße	12
2.2	Gründerperson und mikrosoziales Umfeld.....	16
2.2.1	Gründerperson und Gründerteam.....	18
2.2.2	Mikrosoziales Umfeld	29
2.3	Unternehmung	33
2.3.1	Gründungsformen und -modelle	33
2.3.2	Branche/Geschäftsfeld.....	38
2.3.3	Organisationsstruktur	39
2.3.4	Rechtsformen und rechtliche Gestaltung	40
2.3.5	Entwicklungsphasen	50
2.3.6	Realprozesse	56
2.3.7	Unternehmensführung	58
2.3.8	Unternehmensfinanzierung und Kapitalstruktur	62
2.3.8.1	Finanzierungsformen	62
2.3.8.2	Finanzierungsquellen	68
2.3.8.3	Öffentliche Finanzierungs-Förderprogramme	74
2.3.8.4	Finanzierung im Verlauf der Unternehmensentwicklung.....	78
2.4	Unternehmungsumfeld	80
2.4.1	Generelles Unternehmens-Umsystem	80
2.4.2	Dediziertes Unternehmens-Umsystem	89
3	Basisüberlegungen zur Gründungsplanung.....	95
3.1	Spezifika der Gründungsplanung	95
3.1.1	Grundlegende Überlegungen.....	95
3.1.2	Das Timmons-Modell.....	105
3.2	Phasenmodell der Gründungsplanung	106
4	Gründungsidee	109
4.1	Ideengenerierung	109
4.1.1	Neue Ideen und Kreativitätstechniken	112
4.1.2	Ableitung von Geschäftsideen aus gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends.....	118
4.1.3	Systematische Erhebung bereits praktizierter Geschäftsideen.....	121
4.2	Ideenbewertung/Machbarkeitsprüfung.....	123
4.3	Ideenschutz	131

1	Grundlagen	141
1.1	Begriff und Aufbau des Unternehmensplans	141
1.2	Anlässe, Zielgruppen und Aufgaben	145
1.3	Anforderungen	150
1.4	Aufbau des Unternehmensplans	155
1.4.1	Inhaltlicher Aufbau: Die Mustergliederung	156
1.4.2	Äußere Form	156
2	Verbaler (qualitativer) Teil des Unternehmensplans	159
2.1	Kurzfassung – Executive Summary	159
2.2	Unternehmenskonzeption	160
2.2.1	Allgemeine Grundlagen der Unternehmenskonzeption	160
2.2.2	Geschäftsmodell	162
2.2.3	Kritische Erfolgsfaktoren: Der KEF-Ansatz	166
2.2.4	Rechtsformwahl	171
2.2.5	Sonstige Aspekte der Unternehmenskonzeption	175
2.2.6	Besonderheiten: Übernahmen/Beteiligungen/Franchise	176
2.3	Wahrnehmung der Unternehmerfunktion: Management/Unternehmensführung	179
2.4	Markt und Wettbewerb (Bausteine der Umsatzplanung)	182
2.4.1	Vorbemerkungen zur Marktanalyse	185
2.4.2	Beurteilung der Absatzmarktnachfrage	192
2.4.3	Beurteilung der existierenden Konkurrenz (Wettbewerbsanalyse)	200
2.4.4	Grundvorstellungen der Absatzpolitik	207
2.4.4.1	Einführung und Begriffe	207
2.4.4.2	Erstellen der Marketingkonzeption	209
2.4.5	Resümee: Marktchancen/Marktrisiken – SWOT-Analyse	220
2.5	Produktion und Produktionsfaktoren	222
2.6	Standortwahl	226
3	Quantitativer Teil des Unternehmensplans	234
3.1	Elemente der quantitativen Gründungsplanung	234
3.2	Datenerfassung	236
3.2.1	Der Ertrags-/Einnahmenplan	237
3.2.2	Der Aufwands-/Ausgabenplan	241
3.3	Datenauswertung	248
3.3.1	Liquiditätsplan	249
3.3.2	Erfolgsplan und Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	251
3.3.3	Plan-Bilanz	255
3.3.4	Finanzbedarfsplan	259
3.3.5	Finanzierungsplan	262
3.3.6	Der Mindestumsatzplan	265
3.3.7	Risikoanalyse/Sensitivitätsanalyse	266

3.3.8	Break-Even-Ermittlung	267
3.3.9	Sonstige Planrechnungen	268
3.4	Zeitliche Planung (Milestones).....	269
4	Anhang des Unternehmensplans und seine Gestaltung.....	271
5	Kritische Abrundung des Business Plans.....	274
5.1	INDUG: detailliertes Integrationsmodell der Unternehmensplanung..	274
5.2	Einsatz von Betriebsvergleichszahlen	276
5.3	Typische Fehler und Probleme bei der Erstellung eines Unternehmensplans.....	280
5.4	Helfer und Hilfen.....	283
5.5	Varianten: Anpassung der Standardstruktur an die jeweiligen Erfordernisse.....	287
5.6	Discovery Driven Planning	288

III Anhang

293

Anhang 1: Ein Selbsttest für angehende Unternehmensgründer	295
Anhang 2: Beispielfall: KAO Inc.....	203
Anhang 3: Informationsquellen.....	307
Relevante Inhalte.....	307
Informationsmedien	307
Print	307
Elektronische Medien	308
Sonstige Informationsquellen	308
Informationsquellen im Internet.....	308
Finanzierung und Beratung.....	308
Markt- und Wettbewerbsanalyse	309
Steuerliche, rechtliche Informationen.....	310
Software	311
Gründerportale und Businessplan-Wettbewerbe (Auswahl)	311
Suchmaschinen und allgemeine Portalanbieter	311
Anhang 4: IT-Unterstützung	312
Anhang 5: Übersicht über die öffentlichen Finanzierungs-Förder- programme der KfW-Mittelstandsbank	316
Anhang 6: Beispielaufgaben	320
Anhang 7: Muster Business Plan: DENC AG	324
Literaturverzeichnis.....	363
Stichwortverzeichnis	386

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des Buches.....	9
Abbildung 2: BZG-Modell: Bedingungen, Zielgrößen, Gestaltungsparameter .	12
Abbildung 3: Gründungserfolg	14
Abbildung 4: Gründerperson, Gründerteam und mikrosoziales Umfeld.....	17
Abbildung 5: Rollenverhalten	25
Abbildung 6: Unternehmung.....	34
Abbildung 7: Rechtsformwahlmöglichkeiten	40
Abbildung 8: Rechtsform Einzelunternehmen.....	41
Abbildung 9: Rechtsform Gesellschaft bürgerlichen Rechts.....	42
Abbildung 10: Rechtsform Partnerschaftsgesellschaft	43
Abbildung 11: Rechtsform Offene Handelsgesellschaft.....	43
Abbildung 12: Rechtsform Kommanditgesellschaft.....	44
Abbildung 13: Rechtsform Stille Gesellschaft.....	45
Abbildung 14: Rechtsform GmbH & Co. KG	46
Abbildung 15: Rechtsform Gesellschaft mit beschränkter Haftung.....	47
Abbildung 16: Rechtsform Aktiengesellschaft	48
Abbildung 17: Phasenmodell der Unternehmensentwicklung.....	52
Abbildung 18: Kurve des Unternehmenslebenszyklus	53
Abbildung 19: Empirische Entwicklung des Durchschnittsumsatzes	55
Abbildung 20: Führungsaufgaben und Schlüsselfähigkeiten/Tools in unterschiedlichen Lebensphasen des Unternehmens.....	56
Abbildung 21: Realprozesse – erweiterte Definition.....	57
Abbildung 22: Aufgaben im Rahmen des Personalmanagements	60
Abbildung 23: Aufgaben im Rahmen des Personalmanagements	65
Abbildung 24: Unterscheidungsmerkmale von Eigen-, Fremd- und Mezzanine-Kapital	67
Abbildung 25: Die Architektur des Venture Capital-Geschäfts	70
Abbildung 26: Finanzierungsphasen.....	79
Abbildung 27: Unternehmungs-Umfeld	82
Abbildung 28: Junge versus gereifte Unternehmung.....	96
Abbildung 29: Zusammenfassung: Spezifika Gründungsplanung	101

Abbildung 30: Timmons' "Model of the Entrepreneurial Process"	105
Abbildung 31: Phasenmodell der Gründungsplanung	108
Abbildung 32: Geschäftsideengenerierung	111
Abbildung 33: Kreativitätstechniken	114
Abbildung 34: Checkliste W-Wörter	117
Abbildung 35: Zusammenfassung: Generierung von Geschäftsideen.....	122
Abbildung 36: Zusammenfassung: Machbarkeitsstudie: Produkt und Dienstleistung.....	125
Abbildung 37: Zusammenfassung: Machbarkeitsstudie: Markt und Wettbewerb	126
Abbildung 38: Zusammenfassung: Machbarkeitsstudie: Marketing und Vertrieb	127
Abbildung 39: Zusammenfassung: Machbarkeitsstudie: Profitabilität und Rentabilität	128
Abbildung 40: Berühmte Irrtümer bei der Ideenbewertung.....	130
Abbildung 41: Von der Ideengenerierung zur Ideenbewertung	131
Abbildung 42: Von der Ideensammlung zum Unternehmensplan.....	143
Abbildung 43: INDUG: Grobmodell	144
Abbildung 44: Abfolge bei der Erstellung eines Business Plans.....	145
Abbildung 45: Zusammenfassung: Aufgaben des Unternehmensplans	147
Abbildung 46: Zusammenfassung: Zielgruppen	149
Abbildung 47: Zusammenfassung: Anforderungen	155
Abbildung 48: Mustergliederung	157
Abbildung 49: Zusammenfassung 1: Äußere Form	158
Abbildung 50: Zusammenfassung: Kurzfassung	160
Abbildung 51: Grundstruktur einer unternehmensinternen Wertschöpfungskette.....	163
Abbildung 52: Bestandteile des integrierten Geschäftsmodells	165
Abbildung 53: Beispiel: Geschäftsmodell von Amazon.....	166
Abbildung 54: Zusammenfassung 2: Unternehmenskonzeption	179
Abbildung 55: Zusammenfassung 3: Fragen	181
Abbildung 56: Zusammenfassung 4: Aspekte	182
Abbildung 57: Elemente der Umsatzplanung	183

Abbildung 58: Dynamik des Marktpotentials	184
Abbildung 59: Dynamik des Wettbewerbsvolumens.....	185
Abbildung 60: Grundbegriffe der Marktanalyse.....	186
Abbildung 61: Marktanalyse in der Net Economy	187
Abbildung 62: Quellen für Marktinformationen.....	190
Abbildung 63: Leistungsdefinition	193
Abbildung 64: Absatzgebiet: Modell konzentrischer Kreise.....	195
Abbildung 65: Segmentierung von Konsumgütermärkten	196
Abbildung 66: Segmentierung von industriellen Märkten.....	196
Abbildung 67: Arbeitsschritte bei der Abschätzung der Marktnachfrage	198
Abbildung 68: Zusammenfassung: Marktnachfrage.....	199
Abbildung 69: Wettbewerbskräfte nach Porter.....	201
Abbildung 70: Elemente der Konkurrentenanalyse (nach Porter).....	204
Abbildung 71: Stärken-Schwächen-Analyse	206
Abbildung 72: Zusammenfassung 5: Wettbewerb.....	207
Abbildung 73: Marketingkonzeption	210
Abbildung 74: Preisdefinition	215
Abbildung 75: Überblick über die verschiedenen Absatzwege.....	216
Abbildung 76: Elemente des Marketing-Mix	219
Abbildung 77: SWOT- und PEST Analyse	222
Abbildung 78: Elemente der Umsatzplanung: eigenes Kapazitätssoll	224
Abbildung 79: Zusammenfassung: Investitionsrahmen.....	225
Abbildung 80: Zusammenfassung: Eigene Kapazitäten	226
Abbildung 81: Beurteilungstabelle Standortwahl	232
Abbildung 82: Quantitativer Teil der integrierten Gesamtplanung	235
Abbildung 83: Umsatzplan.....	238
Abbildung 84: Positionen der Ertrags- und Einnahmenplanung	240
Abbildung 85: Investitionsplan.....	242
Abbildung 86: Personalplan	245
Abbildung 87: Aufwands-/Ausgabenplan.....	247
Abbildung 88: Ablauf Datenerfassung und -auswertung.....	249

Abbildung 89: Liquiditätsplan	251
Abbildung 90: Erfolgsplan als Staffelnrechnung (Bsp. Handel)	252
Abbildung 91: Plan-GuV nach Gesamtkostenverfahren.....	254
Abbildung 92: Planbilanz.....	258
Abbildung 93: Zusammenfassung: Mittelbedarf bei der Gründung.....	260
Abbildung 94: Zusammenfassung 6: Mittelbedarf für laufende Betriebsausgaben	260
Abbildung 95: Muster eines Finanzbedarfsplan	261
Abbildung 96: Beispiel für einen Finanzierungsplan	262
Abbildung 97: Break-Even-Analyse	268
Abbildung 98: Grobplanung der Gründungsaktivitäten.....	270
Abbildung 99: Zusammenfassung: Unterlagen für den Anhang	272
Abbildung 100: INDUG: detailliertes Modell	275
Abbildung 101: Du-Pont-System	280
Abbildung 102: Zusammenfassung: Fallen	283
Abbildung 103: Zusammenfassung: Hilfe bei der Erstellung eines Gründungsplans	286
Abbildung 104: Zusammenfassung: Varianten.....	288
Abbildung 105: Charakteristika von konventionellen und innovativen Planungsproblemen.....	289

I Grundlagen zur Gründungsplanung

1 Einführung

1.1 Das Gründungsklima in Deutschland

In der klassischen Ökonomie waren die Besonderheiten der ersten Lebensphase einer selbständigen Existenz bzw. die individuelle Persönlichkeit und die Rolle der Unternehmer und Gründer kaum von Interesse. Erst in jüngerer Zeit wird die Diskussion um Existenzgründungen¹ und Unternehmensgründungen² in der Öffentlichkeit, der Politik und der Wissenschaft lebhafter geführt.

Vor 30 Jahren war das Thema „Gründungsklima“ weder in den Medien noch in Politik oder akademischer Forschung präsent. In den letzten Jahren hat sich aber die Erkenntnis durchgesetzt, dass Gründungen einen wesentlichen Beitrag zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit und zur kontinuierlichen Innovation und Restrukturierung unserer Volkswirtschaft leisten.

Vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Lage, haben sich Unternehmensgründungen in den letzten Jahren jedoch vor allem durch die Schaffung von Arbeitsplätzen in das Visier der Wirtschaftspolitik geschoben. Neben der von der Bundesregierung initiierten Förderung von Kleinstgründungen aus der Arbeitslosigkeit (Stichwort „Ich-AG“) ist auch der Anteil der neu geschaffenen Arbeitsplätze durch Gründungsunternehmen mit derzeit ca. 19-22 %³ sehr beachtlich. Zudem sind mehr als 50 % aller Erwerbstätigen in Deutschland bei sog. KMUs (kleine und mittlere Unternehmen, d. h. Betriebe mit weniger als 500 Mitarbeitern) beschäftigt.

Ein weiterer hier interessierender Aspekt ist die These, dass Unternehmensgründungen (hauptsächlich innovative) einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung und Etablierung neuer Branchen in einer Volkswirtschaft leisten und somit Möglichkeiten schaffen, die bei retardierenden Branchen abgebauten Arbeitsplätze durch neue zu kompensieren. Deutschland ist es in den letzten Jahrzehnten allerdings nicht gelungen, bei der Entwicklung neuer Technologien/Produkte international Schritt zu halten, sei es im Bereich von IT, Life Science oder Nanotechnologie.

Über die tatsächliche Anzahl der Gründungen und Gründer in Deutschland gibt es bis heute keine erschöpfenden Statistiken. Je nach Quelle schwanken die An-

1 D. h. den Wechsel in die Selbständigkeit aus persönlicher Sicht.

2 D. h. die Schaffung neuer Unternehmensstrukturen.

3 Vgl. KfW Bankengruppe (Hrsg.): KfW-Gründungsbarometer 2004, März 2004, S. 96.

gaben zwischen 226.000 (ZEW) und 1,65 Mill. (KfW)⁴ für das Jahr 2003. Seit 1996 gibt es eine amtliche Statistik über die Gewerbeanmeldungen, deren Zahl sich auf etwa 500.000 pro Jahr beläuft (nicht erfasst werden dabei allerdings z. B. Freiberufliche Gründungen).

Die Entwicklungstendenz der Gründungszahlen zeigt sich nach einigen problematischen Jahren wieder positiver: 2003 ist erstmals seit drei Jahren die Zahl der Unternehmensgründungen in Deutschland nicht mehr gesunken. Dazu beigetragen haben u. a. Ich-AGs und Überbrückungsgeld.⁵ So wird die Selbständigkeit wohl zunehmend auch als Ausweg aus der Arbeitslosigkeit genutzt: Laut einer KfW-Erhebung waren 2003 20-25 % aller jungen Selbständigen vor der Gründung arbeitslos.⁶ Gesunken ist 2003 dagegen die Gründungsintensität (d. h. die Anzahl der Gründungen pro 10.000 Einwohner im Alter von 18-65 Jahren), allerdings weniger stark als in den Vorjahren.

Das Potenzial für Selbständigkeit ist in Deutschland derzeit nicht einmal annähernd ausgeschöpft. Nach wie vor sind Frauen unter den Gründern deutlich unterrepräsentiert. Weiterhin besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen den Gründungswilligen und denjenigen, die ihr Vorhaben auch in die Tat umsetzen.⁷

Als Gründe nennen die Befragten u. a. die schlechte Konjunkturlage, Nachteile des Standortes Deutschland (z. B. hohes Lohnniveau, Kündigungsschutz, Lohnnebenkosten usw.), das hohe finanzielle Risiko und bürokratische/rechtliche Hürden.⁸ Bei heutiger Gesetzeslage ist es für einen Gründer praktisch unmöglich, die gesamte Bandbreite der ihn betreffenden Gesetze nachzuvollziehen. Ähnliches gilt für die Komplexität des Steuersystems, mit dem sich auch Kleinunternehmer auseinandersetzen müssen. Die Aufnahme von Krediten ist seit der Ankündigung von Basel II für einen Großteil der Unternehmen deutlich schwieriger geworden, was zum Teil auf die grundsätzliche Verweigerung (Kreditrationierung) der Kreditinstitute zurückzuführen ist (wenn die Risikoanalyse in Relation zum Kreditvolumen zu aufwändig erscheint). Zudem gestaltet sich die Situation am Kapitalmarkt, insbesondere im Private Equity- und Venture Capital-Segment seit dem Einbruch der Börsenwerte 2001 äußerst schwierig. Positiv muss die Förderlandschaft für Gründungen beurteilt werden. Hier belegt

⁴ Vgl. KfW Bankengruppe (Hrsg.): KfW-Gründungsbarometer 2004, März 2004, S. 41.

⁵ Zu diesem Ergebnis kommen der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) und der KfW Mittelstandsmonitor.

⁶ Vgl. KfW Bankengruppe (Hrsg.): KfW-Gründungsbarometer 2004, März 2004, S. 69.

⁷ Vgl. KfW Bankengruppe (Hrsg.): KfW-Gründungsbarometer 2004, März 2004, S. 61-67; z. B. verspürten laut einer RWI-Studie 11,4 % der Befragten einen Gründungswunsch, gegründet haben davon aber nur 1,8 %.

⁸ Vgl. KfW Bankengruppe (Hrsg.): KfW-Gründungsbarometer 2004, März 2004, S. 65-68.

Deutschland den Spitzenplatz bei der Bewertung durch Experten in der GEM-Studie.⁹

Vergleicht man Deutschland mit der „Entrepreneurshipnation“ USA, zeigen sich grundlegende Unterschiede in den Einstellungen der Menschen zum Unternehmertum. Während in den USA seit jeher Leistungsbereitschaft und Mut zum Risiko bewundert und belohnt wird, herrschen in Deutschland vor allem das Sicherheitsdenken und somit die Vermeidung von Risiken und das Streben nach sozialem Ausgleich vor. Unternehmer haben in Deutschland nach wie vor kein besonders gutes Image, im Falle einer Pleite ist der gesellschaftliche Abstieg fast vorprogrammiert. Demgegenüber folgen die Amerikaner dem Grundsatz „Aus Fehlern lernt man!“ und geben gescheiterten Unternehmern eine zweite Chance.

Diese Unterschiede zeigen sich auch in der Ausbildung von potentiellen Unternehmern. Wurden in den USA bereits seit 1947 Entrepreneurship-Kurse im Hochschulbereich angeboten und Mitte der 60er Jahre erste Lehrstühle in diesem Bereich eingerichtet, so wurde in Deutschland erst 1997 der erste Lehrstuhl für Gründungslehre ins Leben gerufen (Ende 2004 sind es erfreulicherweise bereits 56 entsprechend spezialisierte Professuren).¹⁰ In den Schulen, in denen das Wort „Unternehmertum“ bislang eher ein Fremdwort war, gibt es mit Projekten wie z. B. „Schüler im Chefsessel“, „GO! to school“ oder „business@pool“ durchaus positive Entwicklungen im Bereich der Unternehmergeausbildung, die aber bei weitem nicht flächendeckend sind.

Es lässt sich festhalten: Bezogen auf Gründungen und das Gründungsklima hat Deutschland im letzten Jahrzehnt deutliche Fortschritte gemacht. Es bleiben jedoch auch viele Defizite, die in den folgenden Jahren zu beheben sind, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands sicherzustellen.

Offensichtlich wird der hohe Stellenwert unternehmerischer Aktivitäten und Erfolge in einem Wirtschaftssystem mit starken marktwirtschaftlichen Anteilen wie der Bundesrepublik immer mehr erkannt. Auch wird zunehmend gesehen, welchen wichtigen Beitrag Gründungen zur Erneuerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und zur Schaffung neuer **Arbeitsplätze** leisten können. Die Notwendigkeit, in den Neuen Bundesländern einen Mittelstand von der Basis her neu aufzubauen, hatte Anfang der 90er-Jahre ein übriges getan, den Stellenwert unternehmerischen Handelns zu verdeutlichen.

⁹ Vgl. Sternberg, Rolf/Bergmann, Heiko/Lückgen, Ingo: Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2003, Universität Köln, März 2004.

¹⁰ Vgl. Klandt, Heinz/Koch, Lambert T./Knaup, Ulrich: FGF-Report Entrepreneurship-Professuren 2004, Januar 2005.

1.2 Grundkonzept des Buches und Überblick

Diese Publikation ist nicht auf die Darstellung theoretischer Erkenntnisse per se, d. h. Beschreibungen oder Analysen der **Realität** ausgerichtet, vielmehr ist sie gestaltungsorientiert und normativ aus einzelwirtschaftlicher Sicht auf die Bewältigung der **Unternehmeraufgabe** in einer frühen Phase unternehmerischer Aktivität fokussiert. Die Überlegungen konzentrieren sich daher auf die typischen Planungsprobleme einer Unternehmensgründung. Sie sollen helfen, den Grundstein für eine erfolgreiche Frühentwicklungsphase zu legen.

Der Text orientiert sich im wesentlichen am Leitbild der **Neugründung** einer **unabhängigen Unternehmung**, d. h. es wird vorzugsweise vom vollständigen Neuaufbau der Struktur einer Unternehmung durch natürliche Personen ausgegangen und dies bei einem eher überschaubaren Umfang. Besonderheiten, z. B. Existenzgründungen in der Form einer **Betriebsübernahme** oder der Tochtergründung durch ein bestehendes **Unternehmen**, werden nur zum Teil berücksichtigt.

Hauptgegenstand des hier verfolgten Ansatzes ist die Entwicklung des **Unternehmensplans** im Sinne der Dokumentation einer **integrierten Unternehmensgesamtplanung**, wie sie ähnlich auch als „Business Plan Development“-Kurs vielfach den Kernpunkt der **Entrepreneurship-Ausbildung** an nordamerikanischen „Business Schools“ repräsentiert.¹¹

Aus dem Blickwinkel der Neugründung einer unabhängigen Unternehmung ergeben sich **Besonderheiten des Planungsansatzes**, indem in einer Situation ohne unternehmensinterne **Vergangenheitsdaten** auf ein umfassendes, einfach zu handhabendes und robustes Instrumentarium abgehoben wird, bei dem zwar einerseits alles Wichtige erfasst werden soll, andererseits aber der Planungsaufwand begrenzt sein muss.

Traditionelle betriebswirtschaftliche Planungsüberlegungen haben im Allgemeinen ein ganz anderes Leitbild, nämlich typischerweise die gereifte Großunternehmung. Der Blickwinkel dieser Publikation weicht insofern deutlich vom „Mainstream“ der Betriebswirtschaft ab.¹²

¹¹ Vgl. zum Aufbau: Mancusco, Joseph R.: How to write a winning business plan. Prentice Hall Press, New York, 1985 oder Rich, Stanley/Gumpert, David: Geschäftspläne. So sichern Sie Finanzierung und Erfolg Ihres Unternehmens, Verlag Norman Rentrop, Bonn 1986.

¹² Vgl. dazu im Detail: Klandt, Heinz: Entrepreneurship: Unternehmernausbildung an deutschen Hochschulen, Beitrag in BFuP, Heft 3/1999, NWB Verlag, Herne/ Berlin, S. 241-255.

Da der vorgelegte Ansatz ein in sich geschlossenes und aus sich verständliches Konzept beinhalten soll, ist er einerseits zwar auf die gründungsbezogenen Besonderheiten der beschriebenen Ausgangssituation konzentriert, andererseits muss er aber notwendigerweise auch gewisse Redundanzen zu grundlegenden Aspekten der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre oder zu deren Teilgebieten – insbesondere der Planungslehre, des **Rechnungswesens**, des Marketings, der Finanzierung – in Kauf nehmen.

Die folgende Darstellung beschränkt sich im Wesentlichen auf den Aspekt der Gründungsplanung. Es muss aber deutlich gesagt werden, dass der hier vertretene Ansatz nicht mit der Perspektive „Geschäftseröffnung“ enden sollte, sondern sinnvollerweise in der Frühentwicklungsphase und in allen späteren Lebensphasen der Unternehmung fortgeführt und weiterentwickelt wird. D. h. die Gründungsplanungs-Aktivitäten sollten einerseits in Richtung einer **Planfortschreibung** (z. B. als **rollierende Planung**) und andererseits z. B. im Hinblick auf die spätere Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Werten in Richtung auf ein **Controllingkonzept** vervollständigt werden.

Ein terminologischer **Bezugsrahmen** im einführenden Teil soll die vielfältigen Facetten des **Aktionsraumes**, mit dem das Gründungsmanagement und später das Frühentwicklungsmanagement zu tun hat, verdeutlichen.

Die **Besonderheiten** der Gründungsplanung, ihre phasenmäßige Einordnung und Strukturierung, sind Gegenstand eines weiteren vorbereitenden Kapitels.

Dem eigentlichen Planungsvorgang ist die „**Ideenphase**“ vorgeschaltet, also die Frage, wie man Unternehmensideen finden, grob beurteilen und auswählen kann. In diesem Zusammenhang wird auf Kreativitätstechniken und Informationsquellen eingegangen. Schließlich werden Möglichkeiten des Ideenschutzes aufgezeigt.

Der Hauptteil der Publikation setzt sich mit der **Erstellung des Unternehmensplans** auseinander. Nach einer begrifflichen Abgrenzung wird auf Anlässe, Aufgaben, Zielgruppen und grundlegende Anforderungen eingegangen. Die beiden Hauptkapitel 2 und 3 im Teil II beschäftigen sich einerseits mit den Elementen des verbalen (qualitativen) Teils des Unternehmensplans und andererseits mit den Elementen des quantitativen Teils.

Nach der Behandlung des Anhangteils des Gründungsplanes (Kapitel 4) werden im darauf folgenden Kapitel 5 „Kritische Abrundung des Business Plans“, Betriebsvergleichszahlen und Überlegungen zu besonderen Problemen der Gründungsplanung sowie zu Helfern, Hilfsmitteln und Ausbildungsmöglichkeiten als Unterstützung bei der Planerstellung angestellt.

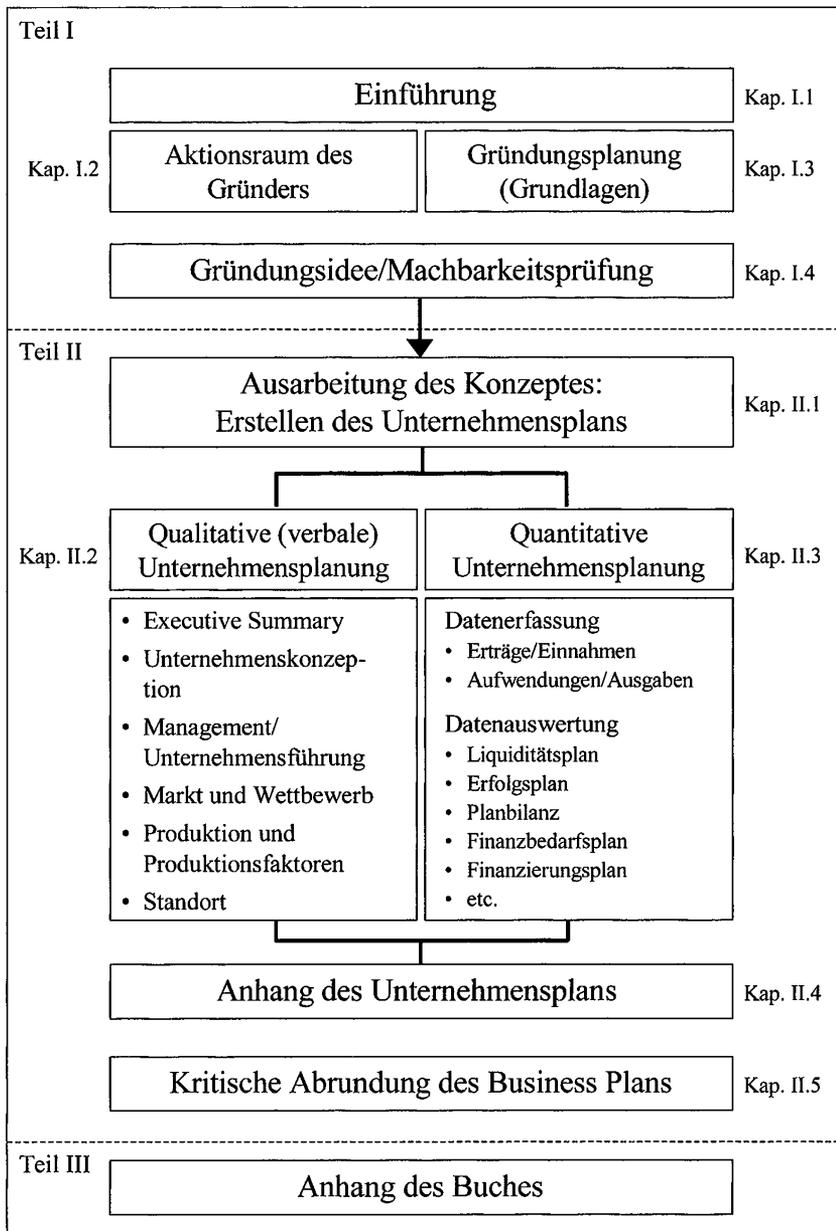
Das Buch schließt mit dem Anhang, in dem einige Testfragen zur Gründereignung, ein Beispielfall für „Discovery Driven Planning“, eine Auflistung wichtiger Informationsquellen, einige computerbasierte Hilfen, eine Übersicht über öffentliche Förderprogramme, einige Beispielaufgaben sowie ein „realer Unternehmensplan“ als Fallbeispiel zusammengestellt sind.

Mit der vorgelegten Publikation wird der Versuch unternommen, die Problematik der Entwicklung von Gründungsplänen generell zu diskutieren. Da hinsichtlich der Ausformung und der Bedeutung einzelner Teilprobleme aber ganz offensichtlich eine große **Heterogenität** zwischen den verschiedenen **Gründungsvorhaben** besteht, werden in Teilen des Manuskriptes Besonderheiten bestimmter Typen von Gründungsvorhaben separat angesprochen. Dies geschieht allerdings ohne den Anspruch auf Durchgängigkeit der Erörterung dieser Spezifika.

Solche Besonderheiten einzelner Konzepte ergeben sich z. B. aus der angestrebten **Wirtschaftsstufe** (produzierendes Gewerbe versus Handelsbereich versus Dienstleistungsbereich): die Bedeutung des Investitionsplanes ist z. B. bei produzierenden Unternehmen sehr groß, bei Dienstleistern oft marginal. Zum anderen ist die Frage der alternativen Ausrichtung auf **lokale oder landesweite** (weltweite) Kundenkreise bzw. **auf Konsumenten oder Gewerbetreibende** als Abnehmer/Zielgruppe des Vorhabens von erheblicher Bedeutung (z. B. Art der angemessenen Marktforschung/Marktbeeinflussung). Auch die Frage des **Innovationsgrades** eines Unternehmenskonzeptes (innovative vs. imitative Gründungen) ist in diesem Kontext prägend.

Einen Überblick über die Struktur und den Aufbau des Buches gibt die folgende Abbildung:

Abbildung 1: Aufbau des Buches



2 Gründungsmanagement: Aktionsraum des Gründers

Zu den **Grundpositionen** dieses Buches – und der **Betriebswirtschaftslehre** überhaupt – gehört die Vorstellung, die **Realität lenken und gestalten** zu können und zu wollen, also die Weltsicht, dass die Entwicklung der Welt nicht vorzugsweise dem Zufall oder „höheren Mächten“ überlassen bleibt.¹³ Über das traditionelle, wissenschaftliche Motiv der Neugierde, dem Wunsch, die Welt zu beschreiben und zu verstehen (**Erkenntnisziel**) hinaus, ist es das Anliegen dieser Disziplin – ähnlich wie bei den Ingenieurwissenschaften – auf die Welt zum Vorteil des Menschen einwirken zu wollen und die Vorstellung, dass dies auch im Bereich des Machbaren liegt (**Gestaltungsziel**).¹⁴ Wir folgen demnach dem ersten Gedanken eines Wortes von Johann Wolfgang von Goethe: „*Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun*“. Der zweite Gedanke bleibt dann der Eigeninitiative des Lesers überlassen!

Ein zentrales Grundparadigma wissenschaftlichen Denkens wie auch praktischen Alltagshandelns ist die Vorstellung von Ursache und Wirkung (**Kausalitäts-/Verursachungsprinzip**) sowie die damit verbundene Vorstellung, dass man die Wahrnehmung der **Realität** durch eine Differenzierung in **Merkmals-träger** (Fälle, Objekte) und **Merkmalsdimensionen** (**Variablen**, Faktoren) strukturieren kann. Dementsprechend sind Variablen jeweils entweder als **unabhängige** Variablen (Einflussfaktoren, Ursachen) oder als **abhängige** Variablen (Wirkungen) zu betrachten. Je nach dem, welchen Ausschnitt man aus dem Gesamtkausalnexus betrachtet, kann eine Variable, die Wirkungscharakter im Hinblick auf die Gruppe anderer Variablen hat, selber auch Ursache für eine oder weitere andere abhängige Variablen sein.

Unter dem Gesichtspunkt der **Gestaltung von Wirklichkeit** wird diese wissenschaftstypische, erkenntnisorientierte Differenzierung in unabhängige und abhängige Variablen von einer weiteren Differenzierung, nämlich die in **Bedingungen**, **Gestaltungsparameter** und **Zielgrößen** überlagert.

Bedingungen (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen) beschreiben die Teile der Ist-Situation, von denen der Handlungsträger als Gegebenheiten auszugehen hat. Diese sind für ihn als weitestgehend fix zu betrachten und zu **akzeptieren**, von deren Existenz und Zustand muss er ausgehen, er kann sie grundsätzlich nicht beeinflussen. Er kann bestenfalls ihre Ausprägung **auswählen** (**Selektion**),

¹³ Vgl. dazu unter 2.2.1 den Absatz zum Machbarkeitsdenken (internale Kontrollüberzeugung) bzw. Rotter's "locus of control".

¹⁴ Vgl. Müller-Böling, Detlef/Klandt, Heinz: Methoden Empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung. Eine Einführung mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt, 3. Aufl., Köln-Dortmund 1996, S. 4f.

sie aber nicht unmittelbar verändern. Ist man bspw. mit der bundesdeutschen Abgaben-/Steuerlast nicht zufrieden, so kann man sie zwar nicht ändern, aber durch Verlagerung der unternehmerischen Aktivitäten in das Ausland, z. B. in die Niederlande oder nach Singapur, dieser Ausprägung der Belastung ausweichen.¹⁵

Die eigene Einflussnahme auf die **Realität** geschieht über den Teil der **Variablen**, die als **Gestaltungsparameter** des Systems begriffen und die z. T. direkt und zum anderen indirekt beeinflusst werden können. Beginnend mit der Definition des Leistungsangebotes ist insbesondere die **betriebsinterne Struktur** mit ihren vielfältigen potentiellen Ausprägungen als ein Bereich von Gestaltungsparametern zu begreifen. Des Weiteren gehört zu den unternehmerischen Gestaltungsparametern auch der Aufbau **des betriebsexternen Netzwerkes** z. B. im Hinblick auf die **Beschaffung** von Informationen, Waren, Dienstleistungen etc. und die Ausgestaltung des Absatzbereichs z. B. bezogen auf das Distributionssystem, Kundenkontakte etc.

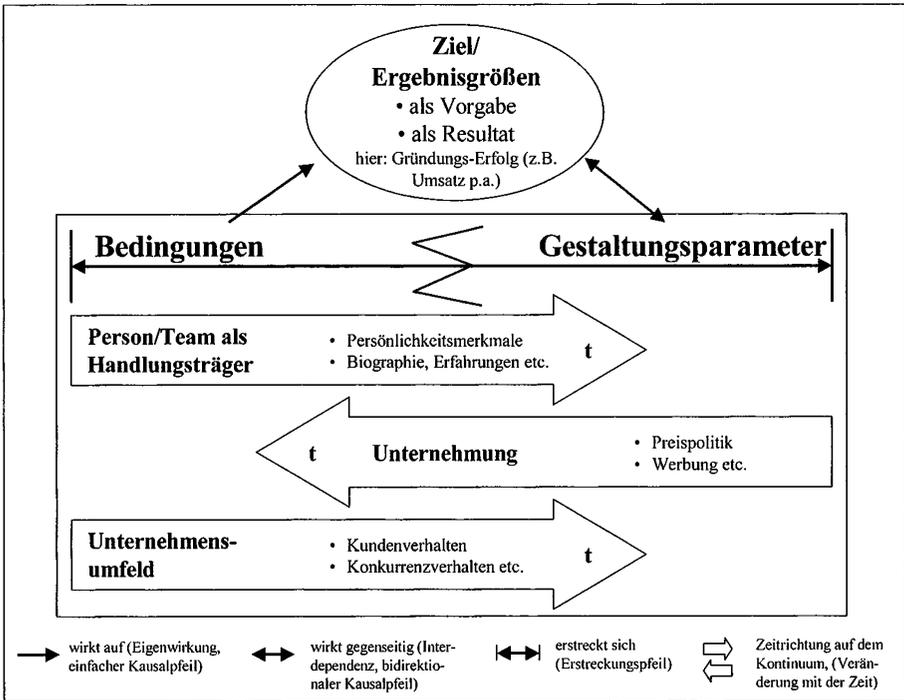
Bedingungen und Gestaltungsparameter werden hier zwar als Gegensatzpaare genutzt. Auf dem Hintergrund zeitlicher Ausdehnung liegen sie aber eher auf einem Kontinuum; d. h. was kurzfristig als Bedingung gesehen werden muss, kann langfristig durchaus veränderbar sein.

Handlungsleitend ist die Willensbildung, die sich in den gewählten **Zielgrößen** und deren Ausprägungen äußert. Die Sinnhaftigkeit der unternehmerischen Aktionen hinsichtlich der Gestaltungsparameter lässt sich nur dann beurteilen, wenn eine oder mehrere Zielgrößen definiert und aufeinander abgestimmt sind. Der **Zielerreichungsgrad**, d. h. das Ausmaß des **Erfolges** ist dann ein Maßstab für die Qualität des Gründungs- und Frühentwicklungsmanagements.

Mit dem folgenden **Bezugsrahmen** soll das Handlungsfeld eines Gründungsvorhabens in seinen Bedingungen und Gestaltungsparametern sowie Zielgrößen (**Erfolgskriterien**) eröffnet und bewusst gemacht werden.

¹⁵ Vgl. zu unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Unternehmensgründungen: Klandt, Heinz/Brüning, Erdme: Das Internationale Gründungsklima. Neun Länder im Vergleich ihrer Rahmenbedingungen für Existenz- und Unternehmensgründungen, Duncker & Humblot, Berlin 2002.

Abbildung 2: BZG-Modell: Bedingungen, Zielgrößen, Gestaltungsparameter



Quelle: Eigene Darstellung

2.1 Erfolg als Zielgröße

Der „Erfolg“ der Gründungsaktivitäten und seine gezielte Beeinflussung steht im Zentrum der Betrachtung. Wenn man vom **Gründungserfolg** redet, so kann man damit aber sehr unterschiedliche Vorstellungen verbinden. Dies hängt insbesondere davon ab, aus welcher Perspektive bzw. bezogen auf welches **Referenzsystem** man den Erfolg betrachtet. Es bietet sich hier z. B. die Sicht einer Nationalökonomie oder einer Wirtschaftsregion (Stadt, Gemeinde) an, aus betriebswirtschaftlicher Sicht das Referenzsystem einer Unternehmung oder aber die individuelle Sicht des einzelnen Gründers. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht wird heute insbesondere die Frage der durch Gründungsvorhaben geschaffenen dauerhaften, qualifizierten **Arbeitsplätze** gestellt. Aus der Perspektive der Gründungsinitiatoren wird dagegen eher der Aspekt des **Gewinns**, der Eigenkapitalrentabilität bzw. des **erzielbaren Einkommens** von Interesse sein; die geschaffenen Arbeitsplätze haben dann Mittelcharakter bzw. sind die Mitarbeiter als „**Humankapital**“ eher Einsatzfaktor denn Ergebnisgröße.

Neben diesen genuinen ökonomischen Aspekten sind aber auch – z. B. aus der persönlichen Sicht des Unternehmensgründers heraus – **Motive** wie das **Unabhängigkeitsstreben**, das **Leistungsstreben**, **Prestigestreben** etc. oft von großem Interesse, möglicherweise dominieren sie die genannten ökonomischen **Ziele** und geben diesen Mittelcharakter. Die Schaffung von Arbeitsplätzen kann andererseits auf dem Hintergrund einer als bedeutsam empfundenen sozialen Verantwortung auch für den Unternehmer Zielcharakter haben.

Wenn von **Gründungserfolg** gesprochen wird, so ist der Begriff zunächst relativ weit zu fassen. Er setzt bereits mit der Aufnahme von **Voraktivitäten** einer Gründung per se ein und muss letztlich auch weit in die Frühentwicklungsphase hineingreifen. Die in der Abbildung 3 aufgeführten beiden ersten Stufen des Gründungserfolges (Voraktivität der Gründung, Gründungsaktivität) sind im Sinne von **Erfolgskriterien** eher aus gesamtwirtschaftlicher Sicht von Interesse und sollen deswegen hier nicht weiter erläutert werden.

Damit werden zwei wichtige Problemkreise angesprochen:¹⁶

Fragen zur **Gründungsaktivität**: der Schritt in die Selbständigkeit.

Gibt es genug Arbeitnehmer, Auszubildende etc., die den Wechsel in die Selbständigkeit wagen? Wie unterscheiden sich diese Mutigen von der Masse derer, die diesen Schritt nicht tun? Wie attraktiv ist die berufliche Selbständigkeit?

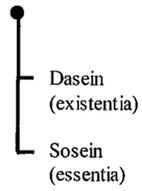
Fragen zum **Gründungserfolg**: Überleben und mehr.

Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg (Überleben, Umsatz, Gewinn etc.) einer Gründung? Ist die heute vorzufindende Qualität der Gründungen gut genug? Gibt es zu viele Ausfälle in der ersten Zeit (Frühentwicklungsterblichkeit)? Wie kann man unnötige Risiken vermeiden? Wie kann man sich als Gründer professionalisieren?

Aus der Perspektive der Gründungsakteure (Personen) und des Gründungsvorhabens (Unternehmung) wird im Allgemeinen der **qualifizierte Gründungserfolg** von besonderem Interesse sein.

¹⁶ Vgl. zu dieser Differenzierung: Klandt, Heinz: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch Gladbach 1984.

Abbildung 3: Gründungserfolg

Gründungserfolg i.w.S.			
Voraktivität der Gründung	Gründungsaktivität	Qualifizierter Gründungserfolg	
		objektiver	subjektiver
<p>P: Einstellung zur Selbständigkeit</p> <p>P: konkrete Gründungsüberlegung</p> <p>P: Entscheidung zur Selbständigkeit</p> <p>P: Konzeption der Gründung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielplanung • Alternativenentwicklung • Ausführungsplanung 	<p>U: Unternehmung (Unternehmensgründung)</p> <p>P: wirtschaftlich selbständige Existenz (Existenzgründung)</p>	<p>U: Unternehmensüberleben (für bestimmte Zeit)</p> <p>P: Selbständigkeitsüberlegung (für bestimmte Zeit)</p>	<p>P: Zielerreichungsgrad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Macht • Unabhängigkeit • Gesellung • Leistung • Prestige • Selbstverwirklichung etc.
	<p>Gründungseinheit</p>  <pre> graph TD A[Gründungseinheit] --- B[Dasein (existentia)] A --- C[Sosein (essentia)] </pre>	<p>U: Einkommen</p> <p>U: Mitarbeiterzahl</p> <p>U: Umsatz</p> <p>U: Gewinn</p> <p>U: Umsatzrendite</p> <p>U: Kapitalrentabilität</p> <p>U: Marktposition</p> <p>U: Potential</p> <p>(jeweils absolut, als Wachstumsgröße oder relativ zur Branche, Konjunktur etc.)</p> <p>S: Versorgungsgrad</p> <p>S: Wohlfahrt einer Region</p> <p>U/S: Arbeitsplätze/quote</p>	<p>P: Arbeitszufriedenheit</p> <p>P: Lebenszufriedenheit</p> <p>P: Gründungszufriedenheit</p> <p>P: Partnerschaftszufriedenheit</p> <p>U: Erwartungen bzgl. Umsatz</p> <p>U: Erwartungen bzgl. Gewinn etc.</p> <p>S: Lebenszufriedenheit Dritter</p>
Erhebungseinheit: P: Person(en); U: Unternehmung; S: Sonstige (Region etc.)			

Quelle: In Anlehnung an Müller-Böling, Detlef; Klandt, Heinz: Unternehmensgründung, in: Hauschildt, Jürgen/Grün, Oskar (Hrsg.): Auf dem Wege zu einer Realtheorie der Unternehmung. Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993, S. 135-178; siehe dazu auch: Schmidt, Axel G., Indikatoren für Erfolg und Überlebenschancen junger Unternehmen, in: ZfB Ergänzungsheft 5/2002, S. 21-53.

In der Betriebswirtschaftslehre werden insbesondere Größen wie der Gewinn, die Rentabilität, der Umsatz, der Marktanteil oder die Marktposition als zielführende Größen hervorgehoben. Die **Zielforschung** zeigt, dass streng genommen in der **Realität** meistens nicht von einem einzelnen Ziel, sondern eher von

einem **Zielsystem** gesprochen werden muss. Die Zielvariablen können in vielfältigen Beziehungen zueinander stehen.¹⁷ Sie können sich ergänzen, also **komplementär** sein, sie können sich gegenseitig ersetzen, also **substitutiv** sein, sie können aber auch **antagonistisch** (konfliktär) sein, d. h. sich gegenseitig widersprechen oder sogar ausschließen. Im Hinblick auf den erwünschten Zielzustand der einzelnen Zielgrößen ist oft auch nicht von einer **Maximierung** oder **Minimierung**, sondern eher von einem **saturierenden Niveau** zu reden.

Konkret auf die Situation eines Unternehmensgründers bezogen ist es z. B. denkbar, dass er einen bestimmten Mindestgewinn anstrebt, um **ein saturierendes Einkommen** zu haben, das vergleichbar oder etwas besser als das ist, was er bisher in abhängiger Beschäftigung erreichen konnte. Des Weiteren verbindet sich in seinem Zielsystem vielleicht damit die Vorstellung, mit dem Vorhaben eine größere **Lebens- und Arbeitszufriedenheit** zu erreichen bzw. einen möglichst hohen Grad an **Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung** und das Ausleben seines **Leistungsstrebens**.

Welche konkrete Art von Erfolg im Einzelfall gemeint ist, hängt also grundsätzlich von den Zielvorstellungen des jeweiligen Betrachters ab. Die vorgelegte Darstellung nimmt durchgängig eine einzelwirtschaftliche Position ein, stellt also das Unternehmen als **Referenzsystem** in den Mittelpunkt. Damit werden implizit das **Überleben** des Unternehmens, **Umsatzerfolge, Gewinne, Rentabilität, Wachstum** u.ä. als relevante **Ziele** unterstellt.

Im Rahmen des in diesem Buch dargestellten Ansatzes besteht bezogen auf die **Zielgrößen** das Problem, dass man zwar einerseits keine grundsätzlich einheitliche Zielvorstellung bei Unternehmensgründern unterstellen kann, dass aber andererseits die Handhabung komplexer Zielsysteme die Darstellung vielfältig komplizieren würde. Trotz aller Bedenken wird daher durchweg – meist implizit – von der Ausrichtung auf die folgenden Zielgrößen ausgegangen: die Erhaltung der jederzeitigen **Liquidität bzw. Zahlungsbereitschaft** wird im Sinne einer **Restriktion** eingeführt, also einer Zielgröße, die in jedem Fall zu erfüllen ist. Ansonsten wird auf die Erreichung eines **saturierenden Gewinnes** abgehoben. Der Liquiditätsforderung vorgeschaltet bzw. mit ihr unmittelbar verbunden, ist das Ziel des (langfristigen) Überlebens des zu gründenden Unternehmens (Systemerhalt). Die im angelsächsischen Raum beliebte Größe „Cash Flow“ nimmt eine Mittelstellung zwischen diesen beiden Aspekten ein und fokussiert auf die

¹⁷ Vgl. Hauschildt, Jürgen: Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen. Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jg., 1973, S. 709-738 oder auch Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, 2. Aufl., Wiesbaden 1964.; Weber, Martin: Entscheidungen bei Mehrfachzielen, Wiesbaden 1983; Doumpos Michael; Multimedia decision aid classification methods, Dochedt u. a. 2002.

Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens bzw. auf die Disponibilität der Mittel.

Nachdem nun die Zielgrößen diskutiert worden sind, werden **drei Variablenkomplexe**, die zum Teil als Bedingungen und zum Teil als Gestaltungsparameter zu betrachten sind, vorgestellt. Dies sind die **Personen** (Gründungsinitiatoren, **Gründer-Unternehmer**, das Gründerteam etc.), das zu gründende **Unternehmen** und schließlich das **Umfeld**. Das Umfeld wird, soweit es unmittelbar personenbezogen ist, zusammen mit der **Person** behandelt, das unternehmungsbezogene Umfeld wird dagegen separat abgehandelt.

Im Hinblick auf die Einstufung als Bedingung oder Gestaltungsparameter lässt sich grob sagen, dass die Aspekte der Unternehmung durchweg als Gestaltungsparameter betrachtet werden können, während die umwelt- und umfeldbezogenen Aspekte vorzugsweise Teile des Bedingungsrahmens darstellen. Im Hinblick auf die Person ist dies weniger eindeutig zu beantworten. Es wird darauf unter dem entsprechenden Absatz noch eingegangen.

2.2 Gründerperson und mikrosoziales Umfeld

Die folgende Abbildung 4 gibt als Teil des ordnenden **Bezugsrahmens** einen Überblick über die wichtigsten Aspekte der Gründerperson als Einzelgründer oder als Partner im Gründerteam. Anschließend werden dann Aspekte des auf den Gründer oder das Gründerteam bezogenen mikrosozialen Umfeldes behandelt.

Abbildung 4: Gründerperson, Gründerteam und mikrosoziales Umfeld

Person(en) und ihr mikrosoziales Umfeld	
Person(en)	Mikrosoziales Umfeld
<p>Eigenschaften (Struktur)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psyche <ul style="list-style-type: none"> - Dynamische Merkmale <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsmotiv ▪ Risikobereitschaft ▪ Unabhängigkeitsstreben ▪ Machtstreben etc - Temperaments-Merkmale <ul style="list-style-type: none"> ▪ Machbarkeitsdenken ▪ Soziale Initiative ▪ Begeisterungsfähigkeit ▪ Individualismus etc. - Fähigkeitsmerkmale <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeine Intelligenz ▪ Systemdenken ▪ Kreativität etc. • Soma <ul style="list-style-type: none"> - Physiologische Merkmale - Morphologische Merkmale • Sonstige <ul style="list-style-type: none"> - Rolle, Position, Status etc. (Geschlecht, Alter) 	<p>Persönliches Umsystem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Private Sphäre <ul style="list-style-type: none"> - Herkunftsfamilie (Elternhaus) - Zeugungsfamilie (Ehepartner, Lebensgefährte) - Privates Netzwerk (Freunde) - Sonstiges • Berufliche Sphäre <ul style="list-style-type: none"> - Ausbildungsumfeld (Hochschule) - Berufserfahrung - Inkubatororganisation (Arbeitgeber) - Berufliches Netzwerk (Kollegen, Kunden) - (Eigene Unternehmung) - Sonstiges • Finanzielle Sphäre <ul style="list-style-type: none"> - Verfügbare Mittel (Liquidität) - Vermögenslage (Beleihung) - Finanzielles Netzwerk - Sonstiges
<p>Verhaltensweisen (u.a. Rollenverhalten)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktuelles Verhalten <ul style="list-style-type: none"> - Sozialkontakt-bezogen - Sachbezogen - Sonstiges • Vergangenes Verhalten (Biographie) 	
<p>Gründerteam/Partnerschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehungsprozess (Zusammenfinden) • Struktur (Zusammensetzung) • Verhalten (Zusammenwirken)

Quelle: In Anlehnung an Müller-Böling, Detlef/Klandt, Heinz: Unternehmensgründung, in: Hauschildt, Jürgen/Grün, Oskar (Hrsg.): Auf dem Wege zu einer Realtheorie der Unternehmung, Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993, S. 135-178.

2.2.1 Gründerperson und Gründerteam

Der **bedeutendste Erfolgsfaktor** für ein junges, mittelständisches Unternehmen ist nach Meinung vieler Fachleute **der Unternehmer** bzw. die Gruppe von Unternehmern, die als Gründerteam bezeichnet werden kann. In kaum einer anderen Lebensphase eines Unternehmens steht die Unternehmerperson bzw. das Unternehmerteam so im Vordergrund wie in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase. In der Zeit der Gründung und in den ersten Jahren der Existenz liegt in der **Leistungsbereitschaft** und **Leistungsfähigkeit** der Gründerperson bzw. des Gründerteams der entscheidende Schlüssel zum Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens.

Im Folgenden werden einige wichtige Ergebnisse wissenschaftlicher Forschungsarbeiten zur Persönlichkeit des Unternehmensgründers dargestellt. Nach der Betrachtung dieser Ergebnisse soll reflektiert werden, inwieweit diese Aspekte eine fixe Bedingung im Einzelfall, oder aber einen Selektions- oder Gestaltungsparameter für das eigene Handeln darstellen.

Die folgenden Ergebnisse basieren auf einer umfangreichen Analyse der wissenschaftlichen deutsch- und englischsprachigen Literatur und den darauf aufbauenden eigenen empirischen Untersuchungen des Autors, die durch Zahlenmaterial aus der amtlichen Statistik ergänzt wurden.¹⁸

Es werden zwei Grundfragen gestellt, die analytisch voneinander klar getrennt werden sollten:

Der **typische Gründer**: Was charakterisiert Unternehmensgründer im Vergleich zu anderen Bevölkerungsgruppen? Wie sieht das typische Profil des Gründers aus, welches sind seine Lebensumstände (**Gründungsaktivität**)?

Der **erfolgreiche Gründer**: Was macht den erfolgreichen Gründungsunternehmer aus, wie unterscheidet er sich von weniger erfolgreichen Akteuren? Welche Randbedingungen helfen bei der erfolgreichen Bewältigung der sich stellenden unternehmerischen **Aufgaben (Gründungserfolg)**?

Mit Blick auf das zuvor zum Erfolg Gesagte interessiert im Kontext dieses einzelwirtschaftlich auf den Erfolg des Unternehmens ausgerichteten Buches vor allem der erfolgreiche Gründer (im Sinne von personenbezogenen Erfolgsfaktoren). Für Unternehmensgründer ist es wichtig, sich selbst gut einschätzen zu

¹⁸ Ausführlich sind diese Forschungsergebnisse dargestellt in Klandt, Heinz: Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch-Gladbach 1984; vgl. auch: Barth, Stephanie: Existenzgründer in den neuen Bundesländern. Psychologische Dimensionen und wirtschaftlicher Erfolg, Wiesbaden 1995.

können, um sich eine im Sinne eines **Persönlichkeitsmanagements** günstige Umwelt zu suchen/zu schaffen, in denen man aus seinen Persönlichkeitsvoraussetzungen das Beste machen kann. Zur Selbsteinschätzung bieten sich Gespräche mit Personen, die einen gut kennen oder aber Coaches und Berater an. Des Weiteren kann es hilfreich sein, Persönlichkeitstests zu machen.

Für eine detaillierte personenbezogene Auswertung können Persönlichkeitsinventare herangezogen werden. Wichtig ist hierbei, dass diese von sachkundigen Personen (z. B. Diplom-Psychologen) eingesetzt werden, die auch die Anforderungen an Unternehmensgründer kennen. Inzwischen gibt es auch im Internet Angebote für Gründertests.¹⁹ Im Anhang des Buches findet sich ein Selbsttest, der auf den benannten wissenschaftlichen Untersuchungen beruht und erste Hinweise auf die Eignung als Unternehmensgründer geben kann.

• **Leistungsmotiv**

Das Verhalten des typischen Unternehmensgründers ist vor allen Dingen durch den Leistungsgedanken motiviert. In einer Vielzahl empirischer Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass Gründer vor allem von dem Wunsch nach Effizienz beseelt sind. Diese Arbeiten gehen insbesondere auf McClelland zurück.²⁰ Es geht Hochleistungsmotivierten darum, etwas besser, schneller bzw. mit geringerer Anstrengung zu machen. Sie sind auf der Suche nach Situationen, in denen sie ihre persönliche Leistungskraft in Konkurrenz zu anderen unter Beweis stellen können. Der wichtigste Maßstab für die Qualität ihrer Leistung, nicht aber eigentliches Ziel ihrer Aktivitäten, ist dabei der finanzielle Gewinn. Die Rolle eines Gründungsunternehmers in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem bietet die besten Voraussetzungen, entsprechende Situationen zu finden.²¹

Bei Unternehmensgründern ist das Leistungsmotiv ausgeprägter als bei anderen Personen. Unter den Gründern sind wiederum die am erfolgreichsten, für die auch die höchsten Leistungsmotivwerte gemessen wurden.

• **Risikobereitschaft**

Das unternehmerische Verhalten und Handeln ist durch weitere „Triebfedern“ (dynamische Wesenszüge) mitgeprägt. Gründer haben – entgegen anderslautender Vermutungen – keine besonders starke Risikoneigung. Ihre Risikobereitschaft liegt eher auf einem mittleren Niveau. Dies ist eng verknüpft mit dem Konzept des Leistungsmotivs, wonach Hochleistungsmoti-

¹⁹ Das bifego e.V. bietet unter www.ebs-gruendertest.de einen Persönlichkeitstest mit Erstellung eines detaillierten Persönlichkeitsprofils für Gründungsinteressierte an.

²⁰ Vgl. Mc Clelland, David: Die Leistungsgesellschaft, Stuttgart 1982.

²¹ Klandt, Heinz: Das Leistungsmotiv und verwandte Konzepte als wichtige Einflussfaktoren der unternehmerischen Aktivität, in: Szyferski, Norbert; Roth, Paul (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart 1990, S. 88-96.

vierte Aufgaben mit mittlerem Risiko bzw. Schwierigkeitsgrad bevorzugen. Es wäre auch falsch anzunehmen, dass besonders risikofreudige Gründer eher Erfolg hätten. Wer als Unternehmer erfolgreich handeln will, wird immer versuchen, seine Risiken zu reduzieren, ohne auf der anderen Seite risikoscheu zu sein. Unternehmer müssen bereit sein, ein überschaubares Maß an Risiko einzugehen. Wenn hier von Risiko gesprochen wird, ist nicht nur an das finanzielle Risiko bzgl. der ins Unternehmen eingebrachten Geldmittel oder Sacheinlagen zu denken. Die finanzielle Haftung greift meist auch weit in das Privatvermögen hinein. Daneben ist aber auch an das Karriererisiko, das soziale und familiäre Risiko oder auch an das psychische Risiko bei einem negativen Verlauf der Gründung zu denken.

- **Unabhängigkeitsstreben**

Gründer sind besonders stark auf ihre eigene Unabhängigkeit bedacht. Sie suchen nach Möglichkeiten der Selbstentfaltung ohne Einengung durch die starren Strukturen etablierter Großorganisationen, sie vermeiden große hierarchische Strukturen und scheuen die Unterordnung in solchen Systemen oft schon in der Schulzeit.²² Auf den Erfolg, den man als Gründer hat, besitzt dieses Unabhängigkeitsstreben allerdings keinen Einfluss.

- **Machtstreben: Machthunger der Unternehmer?**

Entgegen der weit verbreiteten Vorstellung des machthungrigen Unternehmers, sind diese als Gruppe nicht stärker an **Macht** orientiert als andere Personengruppen.²³ Das Machtmotiv ist eher das typische Leitmotiv der im politischen Bereich Aktiven. Andererseits zeigen sich aber gewisse Hinweise darauf, dass innerhalb der eher durchschnittlich machtorientierten Gründergruppe diejenigen etwas erfolgreicher sind, für die dieses Motiv eine stärkere Bedeutung hat.

- **Machbarkeitsdenken (internale Kontrollüberzeugung)**

Die subjektive Überzeugung, ein Vorhaben mit Erfolg durchzustehen, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass jemand etwas unternimmt, sich selbstständig macht, ein Unternehmen gründet. Er muss Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten haben und die Überzeugung besitzen, dass Veränderungen in der persönlichen Situation kein Zufallsprodukt (oder „Glück“, „Schicksal“) sind, sondern dass man selbst aktiv auf seine Umwelt Einfluss nehmen, sie gestalten und verändern kann („**internal locus of control**“ lt. Rotter).²⁴ Ähn-

²² Vgl. Collins, Orvis F./Moore, David G.: *The Enterprizing Man*, Michigan East Lansing 1964.

²³ So auch Schumpeter, Joseph A.: *Unternehmer*, in: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, Bd. 8, 4. Aufl., Jena 1928, S. 476-487.

²⁴ Vgl. Rotter, Julian B.: *Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement*, in: *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 80, No. 1, Whole No 609, 1966, S. 1-28.

lich liegt der Begriff „self efficiency“. Die generalisierte Selbstwirksamkeit spiegelt eine positive Einstellung wider, über wechselnde Situationen hinweg gute Leistungen zu erbringen.²⁵ Personen mit hoher generalisierter Selbstwirksamkeit sind effizient im Umgang mit Schwierigkeiten und resistent gegenüber Misserfolgen. Das versetzt sie in die Lage, bessere Ergebnisse zu erzielen und zufriedener im Beruf zu sein.²⁶ Ein hohes Selbstwertgefühl veranlasst Personen Berufe zu wählen, die konsistent mit ihren Interessen sind. Dadurch können sie eine höhere Arbeitszufriedenheit erreichen.

Für den Gründungserfolg ist zudem ein positives Selbstbild (**hohes Selbstwertgefühl** und **generalisierte Selbstwirksamkeit**) förderlich. Der Glaube an den eigenen Erfolg ist also eine wichtige Erfolgsvoraussetzung.

Neben der Frage nach den Motiven der unternehmerischen Aktivität ist auch die nach dem typischen Charakter von Unternehmensgründern zu stellen, der z. B. durch psychologische Persönlichkeitsinventare wie z. B. dem 16 PF oder BIG FIVE erfasst wird.

- **16 PF: Soziale Initiative, Begeisterungsfähigkeit, Individualismus**

Dies von Cattell faktorenanalytisch entwickelte Persönlichkeitsinventar 16 PF besteht aus 16 Persönlichkeitsfaktoren, d. h. 15 Temperamentswesenzüge und ein „Reasoning Factor“.²⁷

Ein typischer Charakterzug von Unternehmensgründern ist ihre soziale Initiative, d. h. sie verkehren gerne mit ihren Mitmenschen, sind unternehmungslustig. Ebenso charakteristisch ist die starke **Begeisterungsfähigkeit**. Die Gründer sind besonders humorvoll und stehen gerne im Mittelpunkt von gesellschaftlichen Anlässen. Darüber hinaus prägt sie eine hohe Belastbarkeit, ein hoher **Individualismus**, starke geistige moralische **Unabhängigkeit** bzw. geringe **Normenorientierung**, Flexibilität und **Spontaneität**, oder sogar **Lässigkeit**.²⁸

Bei den befragten Gründern waren diejenigen besonders erfolgreich, deren soziale Initiative noch stärker ausgeprägt war als die der anderen Gründer. Die erfolgreichereren zeigten darüber hinaus auch eine erhöhte Gruppenorien-

²⁵ Judge, T.A. & Bono, J.E.: Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (1), 80-92.

²⁶ Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. & Thoresen, C.J.: The core self-evaluations scale: development of a measure. *Personnel Psychology*, 2003, 56, 303-331

²⁷ Z. B. 16 PF von Cattell: Cattell, Raymond B.: Die empirische Erforschung der Persönlichkeit, Weinheim und Basel, 1973.

²⁸ Z. B. 16 PF von Cattell: Cattell, Raymond B.: Die empirische Erforschung der Persönlichkeit, Weinheim und Basel, 1973.

tierung und eine erhöhte Selbstsicherheit und Zuversicht als die Gründergruppe insgesamt.²⁹

In jüngster Zeit wurden die BIG FIVE von Costa und McCrae vermehrt zur Erforschung von Gründungsaktivität und Gründungserfolg eingesetzt.³⁰

• **BIG FIVE: Offenheit, emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit**

Die BIG FIVE bestehen aus fünf globalen, voneinander relativ unabhängigen Faktoren zweiter Ordnung, die eine Beschreibung von Persönlichkeitsunterschieden erlauben. Sie entsprechen dem aktuellen Stand der faktorenanalytischen Grundlagenforschung in der Persönlichkeitspsychologie. Die deutsche Version wurde von Borkenau und Ostendorf (1993, in Amelang & Bartussek³¹), basierend auf der englischen Originalfassung von Costa und McCrae erstellt.³² Die fünf Faktoren lassen sich wie folgt beschreiben:

- **Neurotizismus** (der Gegenpol lautet emotionale Stabilität) bedeutet, dass Personen dazu neigen, unter Stress leicht aus dem Gleichgewicht zu geraten. Bei starker Ausprägung werden unangepasste Formen der Problembewältigung gezeigt.
- **Extraversion** bedeutet, dass Personen gesellig, gesprächig, unternehmenslustig und aktiv sind. Bei starker Ausprägung sind sie durchsetzungsfähig, selbstbewusst und lieben aufregende Situationen.
- **Offenheit** für Erfahrungen bedeutet, dass Personen an neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken interessiert sind. Offene Personen lassen sich gerne auf neue Ideen ein.
- **Verträglichkeit** bedeutet, dass Personen hilfsbereit und entgegenkommend sind. Verträgliche Personen können im Extremfall unterwürfig erscheinen.
- **Gewissenhaftigkeit** bedeutet, dass Personen zielstrebig, willensstark und entschlossen sind. Bei hoher Ausprägung sind sie leistungsmotiviert, pflichtbewusst und ordentlich.

Untersuchungen, die die Persönlichkeitskonstrukte mit Gründungserfolg in Verbindung setzten, zeigten, dass Gewissenhaftigkeit mit Langzeiterfolg von

²⁹ Vgl. Klandt, Heinz: Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Eul Verlag, Bergisch Gladbach 1984, S. 199-203.

³⁰ Costa, P.T. Jr. & McCrae, R.R.: Revised NEO Personality Inventory and NEO Five Factor Inventory Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992.

³¹ Amelang, M. & Bartussek, D. (1997). Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung (4. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

³² Costa, P.T. Jr. & McCrae, R.R. (1992). Revised NEO Personality Inventory and NEO Five Factor Inventory Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Unternehmen einhergeht.³³ Langzeiterfolg wurde definiert als das Bestehen eines Unternehmens für die Dauer von mindestens acht Jahren. Spätere Studien erhielten einen zusätzlichen Prädiktor für Erfolg, und zwar Neurotizismus (umgekehrt gepolt als emotionale Stabilität).³⁴ Die Resultate wurden dadurch erklärt, dass Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität Persönlichkeitskonstrukte darstellen, die wichtig sind, um erfolgreich zu arbeiten.³⁵ Gewissenhaftigkeit zum einen steht in Zusammenhang mit der Volition, die Aspekte wie Leistungsmotivation und Durchhaltevermögen beinhaltet. Emotionale Stabilität ist zum anderen notwendig, um in schwierigen Situationen nicht aus dem Gleichgewicht zu geraten. In Bezug auf die Gründungsaktivität konnte gezeigt werden, dass die Persönlichkeitsaspekte Offenheit und emotionale Stabilität einen positiven Einfluss haben.³⁶

Ein dritter Bereich menschlicher Psyche ist das, was man als Intelligenz oder Problemlösefähigkeit bezeichnen kann; hierzu gehören allgemeine Intelligenz, Systemdenken und Kreativität.

- **Allgemeine Intelligenz**

Intelligenz, wie sie in typischen psychologischen Tests, z. B. auch durch den „Reasoning Factor“ im 16 PF, gemessen wird, ist nach bisherigen Erkenntnissen keine Größe, in der sich Gründer von ihren Mitmenschen deutlich unterscheiden. Auch hängt unternehmerischer Erfolg nicht etwa von einem besonders hohen Grad an „Testintelligenz“ ab. Was der Unternehmer braucht, um seine Aufgaben erfolgreich zu erfüllen, ist eher „gesunder Menschenverstand“ und ein realistisches Urteilsvermögen.

- **Systemdenken**

Sehr wichtig ist vermutlich aber das Systemdenken, die Fähigkeit also, mit komplexen, intransparenten Problemen umgehen zu können, bei beschränkten Informationsmöglichkeiten und vielen miteinander vernetzten Elementen zu realitätsnahen Vorstellungen über Handlungsalternativen zu kommen.

-
- ³³ Ciavarella, M.A., Buchholtz, A.K., Riordan, C.M., Gatewood, R.D. & Stokes, G.S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19, 465-483.
- ³⁴ Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- ³⁵ Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- ³⁶ Chlosta, S. (2005). Einwirkungen der Persönlichkeit, der Selbständigkeit des Vaters und der Branchenerfahrung auf den Gründungsprozess, dargestellt anhand des Handlungsphasenmodells von Heckhausen et al. (1987). Unveröffentlichte Diplomarbeit.

Diese Fähigkeit lässt sich z. B. im Rahmen eines entsprechend differenzierten Planspiels prüfen und möglicherweise auch trainieren.³⁷

- **Kreativität**

Die Beherrschung des divergenten Denkens, also eine hohe Kreativität bzw. die Fähigkeit, neuartige Perspektiven und Visionen zu entwickeln, ist für Unternehmer ebenfalls sehr wichtig.³⁸ Hervorragende Unternehmer sind Visionäre, Vor- und Querdenker in der Gesellschaft. Für sie gilt oft, ähnlich wie für Wissenschaftler, der Satz Einsteins: „Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“

Mehr auf die soziale Interaktion im mikrosozialen Umfeld ausgerichtet sind Aspekte des Rollenverständnisses. Hier werden die Geschlechts- und Altersrolle angesprochen.

- **Geschlechtsrolle**

Frauen ergreifen nach wie vor wesentlich seltener die unternehmerische Initiative, als es ihrem Anteil an der Bevölkerung entspräche, in der Regel werden unter 30 % der Gründungen durch Frauen realisiert. Frauen, die sich selbstständig machen, haben dabei grundsätzlich nicht mehr und nicht weniger Erfolg als die entsprechenden männlichen Kollegen. Sollten Frauen auch weiterhin so selten als Unternehmerin aktiv werden, bleibt in der Gesellschaft ein wesentliches unternehmerisches Potenzial ungenutzt.

- **Altersrolle**

Die Gründungswahrscheinlichkeit divergiert in unterschiedlichen Altersstufen. Einerseits steigt mit zunehmendem Alter die berufliche Erfahrung und Qualifikation ab der Volljährigkeit an und damit eine Voraussetzung für die Gründung. Andererseits wächst auch der Etablierungsgrad, d. h. Verpflichtungen aus Heirat, Familiengründung, Eigenheim, Verfestigung der abhängigen beruflichen Potenziale. Aus diesen gegenläufigen Tendenzen ergibt sich ein besonderes Gründungsfenster etwa im Alter von Mitte 30.

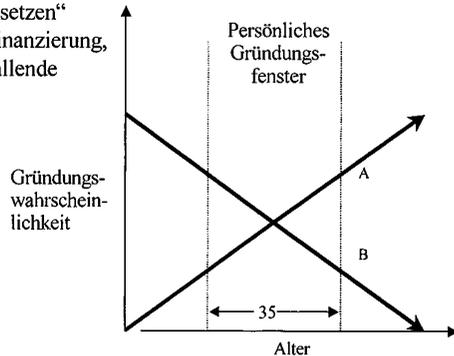
³⁷ Vgl. Dörner, Dietrich/Kreuzig, Heinz W./Reither, Franz/Stäudel, Thea (Hrsg.): Lohhausen - Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Verlag Hans Huber, Bern, Stuttgart, Wien, 1983, Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Berlin 2003 sowie Klandt, Heinz: EVa - Das Computerspielspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen. Einführung und Beschreibung der Entscheidungsmöglichkeiten, Köln - Dortmund, 3. überarb. Aufl. 1999.

³⁸ Vgl. Goebel, Peter: Erfolgreiche Jungunternehmer. Lieber kleiner Herr als großer Knecht. Welche Fähigkeiten brauchen Firmengründer?, München 1990.

Abbildung 5: Rollenverhalten

Rollenverhalten

- Persönliche Verhaltensweisen: Rollenverhalten
 - Rollenverhalten ist ein sozial definiertes Aktionsmuster, das von einer Person, die eine bestimmte Funktion in einer Gruppe hat, erwartet wird.
 - Bei Unternehmensgründern ist neben der Geschlechterrolle insbesondere die Altersrolle von Bedeutung
 - A: Kompetenz, Erfahrung, Selbstvertrauen (steigende Tendenz)
 - B: verstärkende Etablierung, beruflich und privat „immer mehr aufs Spiel setzen“ (beruflich Perspektiven, Hausfinanzierung, Ausbildung der Kinder etc.): fallende Tendenz



Quelle: Eigene Darstellung

Welche Aspekte der Person können nun im Sinne des BZG-Modells als **Bedingung** und welche als **Gestaltungsparemeter** betrachtet werden?

Physiologische Merkmale (Körperliche Funktionen z. B. Gesundheit, Kondition) und **morphologische** Merkmale (äußeres Erscheinungsbild) sind durch die genetischen Voraussetzungen und evtl. auch durch Ereignisse im Leben (Unfälle, Krankheiten) bedingt und daher für den Gründer durchweg als Teil des Bedingungsrahmens zu sehen. Es gibt allerdings auch hier Gestaltungsmöglichkeiten, wenn man z. B. an die Bekleidung, die Haarpflege oder den Besuch von Sonnenstudios denkt (äußeres Erscheinungsbild bei Bankbesuch, Kundenakquisition). Auch die körperliche Fitness ist zumindest partiell ein Bereich, der bewusst vom Gründer gesteuert bzw. entwickelt werden kann.

Bei den zuvor behandelten **psychischen** Merkmalen ist eine Mischung von genetisch- und erziehungsbedingten Vorgaben auf der einen Seite und den auch eigeninitiativ formbaren Weiterentwicklungsmöglichkeiten festzuhalten. Z. B. im Bereich der **Fähigkeitsmerkmale** ist die allgemeine Intelligenz einerseits

genetisch bedingt und andererseits durch die bisherigen Lebensumstände (Herausforderung durch die Umwelt, Erziehung, **Ausbildung**). Es bleiben aber sehr wohl auch Spielräume für aktuelles oder zukünftiges bewusstes Training bzw. die gezielte Ausbildung von grundlegenden Fähigkeiten (**Systemdenken**) oder speziellen Fertigkeiten (Präsentationstechnik, Verhandlungsführung, Zeitmanagement, Buchführung etc.), die helfen können Probleme zu bewältigen.³⁹

Im Hinblick auf die **dynamischen** Merkmale hat vor vielen Jahren bereits McClelland nachgewiesen, dass z. B. der individuelle Ausprägungsgrad der **Leistungsmotivation** durch entsprechend gestaltete Seminare beeinflusst werden kann, so dass die Neigung, sich selbständig zu machen, vergrößert wird.⁴⁰ Zu den dynamischen Merkmalen zählt neben Motiven (wie Machtstreben, Leistungsstreben, Geselligkeitsstreben) auch der Bereich der erlernten Einstellungen (wie die Einstellung gegenüber der Selbständigkeit, zur Marktwirtschaft) und die für das menschliche Verhalten ererbten grundlegenden **Antriebe (Triebe, Grundbedürfnisse)**. Die **Temperamentsmerkmale** (wie **Introvertiertheit** oder **Extrovertiertheit**) oder die bereits genannten dynamischen Merkmale werden weitestgehend als Bedingung zu betrachten sein. Dass grundlegende **biologische Daten**, wie **Geschlecht** und **Alter** kaum beeinflusst werden können, versteht sich von selbst; sie sollten daher (trotz Schönheitschirurgie und operativen Möglichkeiten zum Geschlechtswechsel!) den Bedingungen zugerechnet werden. Die darauf aufbauenden sozialen Vorverständnisse von Rollenverhalten sind aber durchaus in Teilen gestaltbar.

Auch die **Position** (berufliche, gesellschaftliche) bzw. der damit verbundene Status als Bewertung dieser Position sind kurzfristig ein Teil der Bedingungen, von denen der potentielle Gründer als eine gegebene Startbasis ausgehen muss. Ob sich daraus Zugangserleichterungen zu bestimmten Zielgruppen und Branchen ergeben bzw. andere verschlossen bleiben, ist von der jeweiligen Offenheit oder Geschlossenheit bzw. Durchlässigkeit einer Gesellschaft mitbestimmt.

Neben diesem eher eigenschaftsorientierten Blickwinkel, kann man auch unmittelbar auf die **Verhaltensweisen** als Persönlichkeitsvariablen abzielen. Ein Teil der genannten Eigenschaften versteht sich ohnedies sozusagen als struktureller Aspekt einer Verhaltensweise, d. h. im Sinne einer verhaltensbedingten Zuschreibung von Eigenschaften wie beim Beispiel „Leistungsmotivation“. So ist die Zuschreibung der Eigenschaft einer starken Leistungsmotiviertheit ein Aus-

³⁹ Dies ist insbesondere durch Planspiele testbar und trainierbar. Vgl. dazu das speziell auf die Gründungs- und Frühentwicklungsphase ausgerichtete Planspiel EVa: Klandt, Heinz: „EVa“ - Das Computer-Planspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen. Einführung und Beschreibung der Entscheidungsmöglichkeiten, Köln/Dortmund, 3. überarbeitete Aufl. 1999.

⁴⁰ Vgl. McClelland, David: Achievement Motivation Can Be Developed, in: Harvard Business Review, Vol. 43, No. 6, 1965.

druck dafür, dass von jemandem angenommen wird, dass er nach Situationen sucht, in denen er seine Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellen kann, dass er mittelschwere Aufgabenstellungen bevorzugt und auf eine Rückmeldung über seine Leistungsergebnisse besonderen Wert legt, also bestimmte Verhaltensweisen in der Vergangenheit gezeigt hat und in Zukunft weiter zeigen wird. Insofern braucht hier keine Wiederholung der jeweiligen Verhaltensaspekte der bereits genannten Eigenschaftsvariablen zu erfolgen.

Vergangenes Verhalten (**Vita bzw. Biographie**) ist ex post zwar nicht mehr veränderbar, aber man kann sehr wohl nach entsprechender Diagnose eingefahrene, als falsch erkannte Verhaltensmuster aufbrechen, d. h. partiell eigenes Verhalten bewusst gestalten; zu denken wäre hier z. B. an das Erlernen eines persönlichen systematischen Zeitmanagements.

Gründerteam

Bei Gründern muss es sich nicht zwangsläufig um Einzelpersonen handeln. Bei Kleingründungen und im mittelständischen Bereich (wie z. B. im Handwerk) herrscht zwar die **Einzelgründung** vor, insbesondere bei innovativen technologieorientierten Gründungen mit hohen Wachstumsambitionen hat sich aber die **Teamgründung** durchgesetzt.⁴¹ Diese werden auch von privaten Eigenkapitalinvestoren (wie z. B. Venture Capital-Gesellschaften) klar favorisiert.

Definieren lassen sich Gründerteams etwa folgendermaßen: „Gründerteams setzen sich aus mindestens zwei natürlichen Personen zusammen, die gemeinsam ein Unternehmen neu gründen, jeweils einen bedeutenden Anteil am Eigenkapital des Unternehmens halten, hauptberuflich aktiv leitende Funktionen im Unternehmen wahrnehmen und gemeinschaftlich die Entwicklung des Unternehmens vorantreiben und persönlich die Geschäftsrisiken tragen.“⁴²

Die **Vorteile** der Unternehmensgründung im Team sind vor allem im größeren Umfang der vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten zu sehen. Zum einen werden die finanziellen Risiken auf mehrere Schultern verteilt und (wahrscheinlich) mehr eigenes Kapital aufgebracht, zum anderen können die anfallenden Managementaufgaben den individuellen Kompetenzen entsprechend verschiedenen Teammitglieder zugeordnet werden.

⁴¹ Vgl. Klandt, Heinz/Kirschbaum, Günter: Gründungs- und Frühentwicklungsstrategien von Software und Systemhäusern, GMD-Studien Nr.105, Sankt Augustin Dezember 1985, S. 85-87).

⁴² Gemünden, Hans-Georg: Personale Einflussfaktoren von Unternehmensgründungen, in: Achleitner, Ann-Kristin/Klandt, Heinz/Koch, Lambert T./Voigt, Kai-Ingo (Hrsg.): Jahrbuch Entrepreneurship 2003/04, Gründungsforschung und Gründungsmanagement, Berlin-Heidelberg 2004, S. 109.

Dies führt zu einem weiteren bedeutenden Vorteil gegenüber Einzelgründungen: Vor allem bei größeren Gründungsvorhaben wird eine Einzelperson kaum über alle Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, die zum Aufbau und zur Führung eines solchen Unternehmens notwendig sind. Bei einem klug aufgestellten Gründerteam hingegen verfügen die Mitglieder über möglichst komplementäre Fähigkeiten und Kompetenzen, so dass die Schwächen des Einzelnen durch das Know-How eines Partners ausgeglichen werden können (bspw. besteht ein Team im Softwarebereich idealerweise aus einem Marketingspezialisten, einem IT-Spezialisten und einem Kaufmann). Da die Aufgaben des Unternehmers bei Gründerteams auf mehrere Personen verteilt sind, kann die Unternehmensführung auch bei Ausfall eines Gründers leichter sichergestellt werden.

Nachteile von Gründerteams sind im größeren erforderlichen Abstimmungsaufwand und den damit einhergehenden langsameren Entscheidungsprozessen zu sehen sowie in der starken Abhängigkeit von zwischenmenschlichen Faktoren: Man muss menschlich auch auf lange Zeit gesehen gut miteinander auskommen; Kompromissbereitschaft ist unerlässlich und darf nicht von Macht- und Prestigekämpfen überlagert werden. Zudem kann angenommen werden, dass zwar grundsätzlich komplementäre Fähigkeiten der Teammitglieder erwünscht sind, jedoch die Verständigung und die Entscheidungsqualität bei einem zu hohen Maß an Heterogenität im Team erheblich beeinträchtigt wird, wenn die Teammitglieder so unterschiedlich sind, dass sie keine gemeinsame Basis mehr finden.⁴³

Untersuchungen haben gezeigt, dass bei Gründungsvorhaben die Teammitglieder nur in den seltensten Fällen nach rationalen (Heterogenitäts-) Merkmalen ausgewählt werden. Vielmehr besteht die überwiegende Zahl von Gründerteams im technologieorientierten Bereich aus 2-3 Personen, die eine ähnliche Ausbildung und Erfahrung haben, die sich daher bereits vorher gut kennen (aus Familie, Studium, Beruf etc.), oftmals sogar eng befreundet sind.

Im Sinne des BZG-Modells ist der Entstehungsprozess über die Struktur eines Gründerteams eindeutig als Gestaltungsparameter einzuordnen. Der Umfang dieser Gestaltungsmöglichkeiten hängt dabei wechselseitig auch von den vom Erstinitiator eingebrachten Fähigkeiten und Eigenschaften und der damit verbundenen Attraktivität für die anderen Partner („eigener Marktwert“) ab.⁴⁴

⁴³ Vgl. Hierzu auch: Gemünden, Hans-Georg: Personale Einflussfaktoren von Unternehmensgründungen, in: Achleitner, Ann-Kristin et al. (Hrsg.): Jahrbuch Entrepreneurship 2003/04, Gründungsforschung und Gründungsmanagement, Berlin-Heidelberg 2004, S. 110.

⁴⁴ Müller-Böling, Detlef: Venture teams start-ups: an undiscovered field of research, in: Klandt, Heinz (Hrsg.): Entrepreneurship and Business Development, Aldershot et al: Avebury 1993, S. 55-65.

2.2.2 Mikrosoziales Umfeld

Neben den Merkmalen, die sich unmittelbar auf die Person beziehen, sind auch Aspekte der vergangenen und gegenwärtigen Lebensbedingungen eines Menschen (d. h. das mikrosoziale Umfeld mit direktem Kontakt i. e. „face-to-face“) für das Aufnehmen einer unternehmerischen Aktivität und deren Erfolg bedeutsam. Daher wird im Folgenden entsprechend der Abbildung 4, rechte Spalte, auf Aspekte der privaten, der beruflichen und der finanziellen Sphäre eingegangen.

- **Familiäre Herkunft**

Solche Einflüsse lassen sich bis zum **Elternhaus** zurückverfolgen. So lässt z. B. die Selbständigkeit der Väter (zum Teil auch der Mütter und der Großeltern) die Kinder später verstärkt in die berufliche Selbständigkeit streben. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf Betriebsübernahmen, sondern auch auf eigene Unternehmensneugründungen. Das konkrete und hautnah erlebte Beispiel selbständiger Berufsausübung im Elternhaus lässt diese Alternative auch für eine eigene berufliche Aktivität stärker ins Bewusstsein treten.

Zu vermuten ist, dass auch das Vertrauen in die Machbarkeit, in die Beherrschbarkeit einer solchen Aufgabe durch den engen familiären Kontakt und den detaillierten Einblick in diese Art von Berufstätigkeit stärker heranreifen, als wenn die Unternehmerrolle nur aus großer Distanz erlebt wird. Es ist aber z. T. auch so, dass der detaillierte Einblick in die unternehmerische Realität der Bundesrepublik eher abschreckend wirkt (Nachfolgeproblematik). Wichtig ist festzuhalten, und das muss eher überraschen: der Lerneffekt geht nicht so weit, dass Gründer mit selbständigen Vätern oder Müttern in der eigenen Selbständigkeit erfolgreicher wären als andere Gründer.⁴⁵

Der Einfluss des Elternhauses auf eine spätere unternehmerische Aktivität ist mit der schon von Max Weber formulierten „**Kalvinismus-These**“ (Prädestinationsdogma, protestantische Leistungsethik)⁴⁶ und der auch heute noch gültigen Tatsache verbunden, dass eine protestantische Erziehung stärker als eine katholische zu unternehmerischen Aktivitäten der Kinder in ihrem späteren Berufsleben führt.⁴⁷ Eine „Vorbestimmung“ des möglichen Gründungserfolges ist damit aber nicht gegeben!

- **Schulausbildung:**

Die schulische und berufliche **Ausbildung** von Gründern ist im Durchschnitt deutlich besser als die anderer Berufstätiger in der Bundesrepublik. Schränkt

⁴⁵ Vgl. Klandt, Heinz: Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikro-sozialen Umfeldes, Eul Verlag, Bergisch Gladbach 1984, S. 236 ff.

⁴⁶ Vgl. Weber, Max: Die protestantische Ethik, München 1965.

⁴⁷ Vgl. Biermann, Benno: Die Soziale Struktur der Unternehmerschaft, Enke Stuttgart, 1982 sowie Goebel, Peter: Erfolgreiche Jungunternehmer. München, 1990, S. 214 ff.