



Entrepreneurship für Ingenieure

von
Helmut Kohlert (Hrsg.)

Oldenbourg Verlag München Wien

Dr. Helmut Kohlert ist Professor für Business Management an der Fachhochschule Esslingen – Hochschule für Technik (FHTE) mit den Schwerpunkten B2B-Marketing, Internationales Marketing und Entrepreneurship. Er leitet die MBA-Programme der FHTE in Esslingen und Moskau als „Academic Director“. Zudem ist er seit vielen Jahren als Consultant und Trainer tätig. Zu seinen Mandanten gehören Unternehmen wie Nokia, IBM, Festo, Roche, Chelyabinsk Tube Rolling Plant.

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.

© 2005 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.

Lektorat: Kathrin Mönch
Herstellung: Anna Grosser
Umschlagkonzeption: Kraxenberger Kommunikationshaus, München
Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Druckerei GmbH

ISBN 3-486-27552-6

Inhalt

Inhalt	V
Vorwort	IX
1 Entrepreneuriale als Führungskräfte	1
1.1 Entrepreneuriale – eine besondere Spezies?	1
1.2 Erkenntnisse für den Entrepreneur	6
1.3 Verständnis für den Kunden.....	10
Literaturhinweise	12
2 Entrepreneuriale als Risikomanager	13
2.1 Begrifflichkeiten.....	13
2.2 Gründe für Risikomanagement	15
2.2.1 Gesetzliche Grundlagen	15
2.2.2 Risikopolitische Maßnahmen	16
2.2.3 Risikoausprägungen	18
2.3 Implementierung von Risikomanagement-Systemen	19
2.3.1 Grundlagen eines Risikomanagement-Systems	19
2.3.2 Einführung eines Risikomanagement-Systems.....	21
2.3.3 Nutzen eines Risikomanagement-Systems	26
2.4 Handlungsempfehlungen.....	27
Literaturhinweise	28
3 Entrepreneuriale als Client Manager	29
3.1 Entrepreneuriale als Zukunftssensoren der Unternehmen	29
3.2 Entrepreneuriale als Verkäufer	31
3.2.1 Verkauf ist Unternehmenskommunikation	31
3.2.2 Kunden-Coaching als aktives Partnerschaftsmanagement	33
3.2.3 Entrepreneuriale als Key-Account-Manager.....	35
3.2.4 Entrepreneuriale als Brandmanager	37

3.3	Strategisches Denken als Baustein für den Erfolg	39
3.4	Der Entrepreneur vom Verkäufer zum Bestseller	41
3.4.1	Verkauf mit Begeisterung	41
3.4.2	Vorbereitung von Verkaufsgesprächen	42
3.4.3	Gesprächseröffnungsphase	46
3.4.4	Angebotsdarstellungs- und Argumentationsphase	47
3.4.5	Einwandbehandlung	49
3.4.6	Abschlussphase	51
3.4.7	Nachbetreuungsphase oder After-Sales-Phase	52
	Literaturhinweise	54
4	Entrepreneure bauen Strukturen	55
4.1	Überblick	55
4.2	Entrepreneure bauen organisatorische Strukturen	56
4.2.1	Prozessinnovationen	56
4.2.2	Grundvorstellungen einer Organisation nach Baron & Hannan	57
4.2.3	Organisationsstruktur im Lebenszyklus des Unternehmens	61
4.3	Entrepreneure bauen ihr Führungsteam	64
4.3.1	Auswahl von Führungskräften	64
4.3.2	Teamentwicklung	65
4.3.3	Führung durch Zielsetzung	67
4.4	Entrepreneure bauen ein Netzwerk	70
4.4.1	Networking in Kundenbeziehungen	70
4.4.2	Networking im eigenen Unternehmen	72
4.5	Der rote Faden für die Aufbauarbeit – Vertrauen	73
	Literaturhinweise	75
5	Bilanzen lesen und verstehen	77
5.1	Bedeutung der Bilanzanalyse	77
5.1.1	Bedeutung der Bilanzanalyse für unternehmerische Entscheidungen	77
5.1.2	Anwendungsfälle einer Bilanzanalyse	78
5.2	Theoretische Grundlagen	80
5.2.1	Buchhaltung	80
5.2.2	Bilanzierung	81
5.2.3	Bilanzplanung und Bilanzanalyse	85
5.3	Anwendungsfälle in der Praxis	90
5.3.1	Branchen- und Wettbewerbsanalyse	91
5.3.2	Kreditrating und Prüfung des Forderungsausfallrisikos	93
5.3.3	Unternehmenskauf	94
5.3.4	Bilanzoptimierungsüberlegungen	96

5.3.5	Einflüsse von IAS und US-GAAP	98
	Literaturhinweise	101
6	Finanzen für Entrepreneur	103
6.1	Geldbeschaffung.....	104
6.1.1	Ermittlung des Kapitalbedarfs – der finanzielle „Business Plan“	104
6.1.2	Finanzierung des Kapitalbedarfs.....	111
6.2	Finanzierung durch Venture-Capital-Gesellschaften.....	113
6.3	Geldverwaltung	117
6.3.1	Bilanz ziehen – die Buchhaltung.....	118
6.3.2	Cash managen – die Liquiditätssteuerung.....	120
6.3.3	Controlling	123
6.4	Fazit.....	125
	Literaturhinweise	126
7	Mergers, Acquisitions und strategische Allianzen	127
7.1	Mergers & Acquisitions – eine sinnvolle Investitionsalternative?	127
7.2	Formen der Transaktion	128
7.2.1	Fusionen	129
7.2.2	Akquisition	132
7.2.3	Holdingsgesellschaft	133
7.2.4	Joint Venture	134
7.3	Unternehmen wollen wachsen	135
7.4	Probleme bei Mergers & Acquisitions	137
7.5	Strategische Überlegungen.....	139
7.6	Zusammenfassung.....	145
	Literaturhinweise	147
8	Marketing für Entrepreneur	149
8.1	Aufbau von Marketingstrategien.....	149
8.1.1	Denken in Strategien	149
8.1.2	Fakten und Annahmen	151
8.1.3	Marketingziele und Marketingstrategien	152
8.1.4	Marketing-Mix	155
8.2	Attraktivität von Märkten.....	158
8.2.1	Unternehmensressourcen ermöglichen Differenzierung.....	158
8.2.2	Kennzeichen attraktiver Märkte	159
8.2.3	Streben nach Dominanz in attraktiven Märkten	163

8.3	Adaptionszyklen bei technischen Marktangeboten.....	164
	Literaturhinweise	167
9	Ausgestaltung von Marketing-Maßnahmen	169
9.1	Marketing und Vertrieb.....	169
9.2	Operative Planung.....	173
9.2.1	Erfahrungen zur Kundenbindung.....	173
9.2.2	Werbeplan als Jahresplan.....	174
9.2.3	Ausgestaltung der Jahresplanung.....	176
9.2.4	Budgetierung und Etataufstellung.....	177
	Literaturhinweise	179
10	Organisation des Markteintritts	181
10.1	Darstellung des Management-Teams.....	181
10.2	Geschäftsplan als Fahrplan.....	185
10.2.1	Grundzüge eines Geschäftsplans.....	185
10.2.2	Gliederung eines Geschäftsplans.....	190
10.3	Alternativen des Markteintritts.....	191
	Literaturhinweise	195
	Glossar über wichtige Fachbegriffe im Entrepreneurship	197
	Stichwortverzeichnis	209

Vorwort

Entrepreneurship für Ingenieure? Kein Gegensatz, sondern die Voraussetzung für Unternehmen, innovative Marktangebote zu kreieren und erfolgreich auf dem Markt zu platzieren. Es ist das Zeitalter der „Hybriden“, Menschen, die in der Lage sind, unterschiedliche Disziplinen zu einem neuen Ganzen zu verknüpfen, wie z.B. Technik oder Naturwissenschaft und Betriebswirtschaft. Dazu soll dieses Buch einen Beitrag leisten.

Zu Beginn wird der Leser mit den Wesenszügen eines erfolgreichen Entrepreneurs vertraut gemacht, die ihm in der Geschäftswelt helfen werden. Entrepreneure sind keine Spieler, sie suchen nicht das Risiko, aber sie vermeiden es auch nicht unbedingt. Sie sind eher Risikomanager, die versuchen, das Risiko greifbar und steuerbar zu machen. Daher schließt sich in der Folge eine Abhandlung zum Risikomanagement an. Der Entrepreneur ist auch Verkäufer. Er verkauft sich, sein bzw. ihr Marktangebot und letztendlich sein bzw. ihr Unternehmen. Eine gewisse Organisation ist für die Ordnung im Unternehmen von Nöten. Heute gehören zur Organisation auch Netzwerke zu Geschäftspartnern, ohne die Unternehmen heute nicht mehr auskommen. Längst macht der Ausdruck „Man führt nicht mehr Wettbewerb gegen Unternehmen, sondern gegen andere Netzwerke“ die Runde. Betriebswirtschaft heißt auch Zahlen. In den darauf folgenden zwei Kapiteln wird der Leser in die Zahlenwelt der Betriebswirtschaft eingeführt. Von der Buchhaltung und den Bilanzen wird er, immer unter Berücksichtigung dessen, was er wirklich braucht, in den Komplex Finanzen eingewiesen. Der Kauf eines Unternehmens kann auch eine Alternative darstellen, wie die Abhandlung im siebten Kapitel verdeutlicht. Die letzten drei Kapitel stellen dar, wie das Unternehmen zu Kunden kommt, welche Vorarbeiten geleistet werden müssen und es werden einige Hinweise zur Umsetzung gegeben. Daran schließt sich der Geschäftsplan als das Herzstück eines jeden Unternehmens an, ob Neugründung, Aufbau einer neuen Geschäftseinheit im Unternehmen oder Neuausrichtung des gesamten Unternehmens.

Dieses Buch hilft Technikern und Wissenschaftlern, die Realität der Geschäftswelt besser zu verstehen, es gibt Einblick in betriebswirtschaftliche Sachverhalte, die selektiv ausgewählt und dargestellt werden. Es orientiert sich daran, was Techniker und Naturwissenschaftler benötigen, um Geschäftsgelegenheiten bewerten zu können.

Mein besonderer Dank gilt den Mitarbeitern des Oldenbourg Verlages, die dieses Buch möglich gemacht haben.

1 Entrepreneurure als Führungskräfte

1.1 Entrepreneurure – eine besondere Spezies?

Prof. Dr. Helmut Kohlert führt Beratungen und Workshops in Unternehmen durch. Er ist Professor für Business Management, insbesondere Marketing, Internationales Marketing und Entrepreneurship an der Fachhochschule Esslingen – Hochschule für Technik (FHTE) und Akademischer Direktor der MBA-Programme der FHTE in Esslingen und Moskau.

Sind Unternehmen heute so groß, dass sie durch einzelne Führungskräfte nicht mehr beeinflusst werden können? Diese Frage kann klar verneint werden, wenn man daran denkt wie Piëch zuerst Audi und später den Koloss Volkswagen AG geprägt hat, wie Schrempp der damaligen Daimler-Benz AG durch die Fusion mit Chrysler seinen Stempel aufgesetzt hat und wie Wiedeking Porsche zum profitabelsten Unternehmen der Automobilbranche machte. Es bestehen keine Zweifel – **Menschen gestalten Unternehmen**. Auf diese „Freude am Gestalten“ weist bereits Schumpeter 1934 hin, neu ist der Gedanke also nicht!¹ Die Qualitäten eines Entrepreneurs fallen vor allem in Perioden von Unsicherheit ins Gewicht. Man benötigt sie dann am meisten, wenn die Richtung, in die das Unternehmen steuert, nicht klar erkennbar ist, wenn neue Geschäftsgelegenheiten gesucht, neue Visionen entwickelt und die Mitarbeiter zum gemeinsamen Handeln und Wirken in dieselbe Richtung motiviert werden müssen.

Als Robert L. Katz im Jahr 1955 den Artikel „Skills of an Effective Administrator“ veröffentlichte, waren große Unternehmen gerade dabei, Charaktereigenschaften einer idealen Führungskraft herauszufinden. Für Katz zeichnen eine Führungskraft die drei grundsätzlichen Fähigkeiten aus:²

- Technischer Sachverstand, d.h. die Kenntnis und Beherrschung bestimmter Methoden, Verfahren und Prozesse

¹ Vgl. Schumpeter, 1993.

² Vgl. Katz, 1955.

- Menschenkenntnis als die Fähigkeit ein Team effizient zu führen
- Konzeptionelles Denken als die Fähigkeit, das „Big Picture“ eines Unternehmens mit all seinen Abhängigkeiten zu erkennen.

Schon damals zeigte sich, das es über diese Frage, was eine gute Führungskraft nun ausmacht, erstaunlich wenig Übereinstimmung gab!

Der Begriff „**Entrepreneur**“ oder Unternehmer taucht zum ersten Mal in der französischen Militärgeschichte des 17. Jahrhunderts auf und bezog sich damals auf den Leiter einer Militärexpedition. Richard Cantillon verwendete als erster den Begriff „Unternehmer“ im wirtschaftlichen Kontext. Er bezeichnete damit eine Person, die Waren und Leistungen zu einem bestimmten Preis einkauft, um sie später zu einem unbestimmten Preis zu verkaufen, und damit ein nicht versichertes Risiko eingeht. Jean Baptiste Say stellte 1803 die Funktion des Unternehmers in einen breiteren Kontext, und setzte dabei den Akzent auf das Zusammenführen der Produktionsfaktoren mit dem Management und das Eingehen eines bestimmten Risikos. Wenngleich es Say und Cantillon gelungen war, ein vorübergehendes Interesse an der Gestalt des Unternehmers und seiner gesellschaftlichen Rolle zu wecken, war es das große Verdienst von **Joseph Schumpeter** am Anfang des 20. Jahrhunderts, das Wirken von Unternehmern als den zentralen Akteuren des Wandels in das öffentliche Bewusstsein zu rücken. Seiner Auffassung nach bestand die wichtigste Aufgabe des Unternehmers in der Durchsetzung von Innovationen. Für Schumpeter kann ein Unternehmer in jeder beliebigen Bevölkerungsgruppe auftreten und besitzt sowohl die besondere Gabe, die Dinge intuitiv so zu erfassen, wie sie sich im nachhinein als richtig herausstellen als auch die Dynamik und Willenskraft zur Überwindung der herkömmlichen Normen und gesellschaftlichen Widerstände.³ Durch die vielen benötigten Talente, die ein Entrepreneur vereinen muss, versteht sich **Entrepreneurship als Querschnittsfach**, in dem eine **ganzheitliche unternehmerische Sichtweise** angenommen wird. Die Betonung liegt auf dem Kreativen, dem in die Zukunft gerichteten Handlungsschwerpunkt beim Management früher Lebensphasen eines „Ventures“. Unter einem „**Venture**“ versteht man hier ein neues Unternehmen. Ein neues „Venture“ stellt nicht nur eine Unternehmensneugründung dar, mit der sich die traditionelle Entrepreneurship-Forschung primär beschäftigt⁴, sondern auch der Gang eines bestehenden Unternehmens in neue Märkte, sei es im Ausland oder in anderen Branchen oder die Positionierung eines neuen Marktangebots in neuen Geschäftsfeldern. Hierbei sind vom zuständigen Mitarbeiter die Eigenschaften eines Entrepreneurs erforderlich.

³ Vgl. Schumpeter, 1950.

⁴ Vgl. Klandt, 1999.

Unter einem **Entrepreneur** versteht man jemanden, der eine Gelegenheit für ein Geschäft erkennt, eine Organisation aufbaut, um diese Gelegenheit zu verfolgen, und zwar ohne die erforderlichen Ressourcen, die momentan vorhanden sind, mit in das Kalkül zu ziehen.⁵

Entrepreneurship ist Ausdruck von außergewöhnlichen Talenten und Fähigkeiten. Es steht in Verbindung mit dem aktiven Suchen nach Gelegenheiten, der bewussten Übernahme von Risiken, einer Entscheidungsfreude, eingebettet in ein Unternehmen mit einer besonderen Unternehmenskultur. Es beinhaltet einen Lernprozess und benötigt Praxis und „Commitment“.

Wir leben heute im **Zeitalter des Entrepreneurs**: Entrepreneurure stellen bestehende Geschäftsfelder in Frage, führen neue Produkte ein, schaffen neue Organisationen, entwickeln ein offensives Marketing etc. Entrepreneurure können überall gefunden werden: Unternehmensgründer, wie auch unternehmerisch denkende Mitarbeiter in Unternehmen. „Dazu muss man geboren sein“ ist eine Eigenschaft, die man oft Verkäufern zuschreibt. Es wird unterstellt, dass es Dinge gibt, die nicht erlernbar sind, sofern nicht die Grunddisposition vorliegt. Ähnlich verhält es sich auch mit den Meinungen über Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken lasse sich nicht erlernen, sondern man habe es, oder nicht. Zumindest ist es dies, was man oft hört. Die Frage nach der Möglichkeit, ob Entrepreneurship erlernt werden kann, konnte jedoch in einer Studie klar positiv bejaht werden. Es zeigt sich hier, dass einige die notwendigen Eigenschaften bereits mitbringen, aber die Mehrzahl der Menschen sie erst erwerben muss, um erfolgreich auf dem Markt zu agieren. Über fünfzig unternehmerisch handelnde Personen wurden befragt, nur wenige kamen aus Unternehmerhaushalten, alle hatten einen sichtbaren Erfolg in „Corporate Germany“.⁶ Es kann konstatiert werden, dass die oben genannte Argumentation oft als Entschuldigung für eigenes Unvermögen herangezogen wird. Selbstverständlich hilft es, wenn jemand aus einem unternehmerischen Haushalt kommt und von klein auf eine gewisse Sympathie für unternehmerisches Handeln, etwas zu bewegen mitbekommen hat. Diesen vermeintlichen Vorteil holt der wahre Entrepreneur bald auf! Selbstverständlich gilt das nicht für den Menschen, der nach einer zwanzigjährigen Tätigkeit als Verwaltungsbeamter stehen geblieben ist! In diesem Sinne kann man Menschen in drei verschiedene Kategorien einteilen:

- Es gibt Menschen, die etwas bewegen.
- Es gibt Menschen, die beobachten, was sich bewegt.
- Es gibt Menschen, die sich wundern, was sich alles bewegt.

Vieles kann man trainieren. Die **Einstellung eines Entrepreneurs** muss an die Anforderungen angepasst werden:

⁵ Vgl. Bygrave, 1994, S. 2; vgl. Stevenson, 1999, S. 9.

⁶ Vgl. Arbeitskreis Entrepreneurship der Wirtschaftsjunioren Stuttgart, 1998.

- Durch **Teamwork** kommt man zu besseren Ergebnissen. Dies wiederum setzt den gegenseitigen Respekt vor unterschiedlichen Disziplinen und Kulturen voraus. Entrepreneuriale motivieren Menschen mit Fähigkeiten, in ein Team zu kommen. Erfolg im Unternehmen ist ein Zusammenspiel verschiedener Talente. Kaufleute helfen den Technikern, ihre Marktangebote besser im Markt unterzubringen.
- **Wahre Entrepreneuriale rekrutieren immer!** Für einen neuen Mitarbeiter, der einen Gewinn für das Unternehmen darstellt, ist immer Platz. Wenn der Entrepreneuriale allerdings keine zwingenden Gründe findet, jemanden mit in das Unternehmen zu nehmen, dann wird er dies nicht tun.
- Neue Kunden benötigen eine **Beziehung zum verkaufenden Unternehmen**, bevor sie ihm vertrauen. Sie möchten das Gefühl haben, dass der Verkäufer ihren Markt, ihren Wettbewerb, ihre spezifische Situation, ihre Visionen, Hindernisse und Zielsetzungen versteht.
- Die **positive Einstellung zum Gewinn** ist wichtig, denn Gewinn ist das Zeichen dafür, dass man sich auf dem richtigen Weg befindet. Ohne Gewinne ist die Kontinuität des Unternehmens gefährdet, an Expansion nicht zu denken!
- In einem **guten Geschäftsplan** erkennt man schon auf den ersten Seiten, wo z.B. in einem neuen Geschäftsfeld die ersten zwanzig Kunden kommen können. Es macht erst Sinn, Ressourcen in die Erstellung eines Geschäftsplans zu investieren, wenn man weiß, dass er erfolgreich sein wird. Ohne Motor läuft kein Auto, der Entrepreneuriale ist der Motor für das neue Geschäftsfeld.
- Der Verkauf von Produkten ist etwas anderes als der **Aufbau eines neuen Geschäfts**. Das ist der Unterschied zwischen Umsatz und Wohlstand für das Unternehmen. Der Verkäufer ist darauf aus, seine vorgegebenen Verkaufszahlen zu erreichen, während der Entrepreneuriale, der das neue Geschäftsfeld aufbaut, Geschäftsfelder sucht, in denen bestimmte Personen, die über Budgets verfügen, Kummer haben und deren Kummer er auflösen kann. Hier bewahrheitet sich wieder einmal die Aussage „**Business is People**“, denn ohne gute persönliche Kenntnisse der Situation bei den potenziellen Kunden ist nichts zu gewinnen. „Stellen Sie fest, was der Kunde will, bevor Sie die Verkaufspräsentation starten.“ Viele Verkäufer brennen mehr darauf, ihr eigenes Marktangebot zu zeigen als zuerst zu fragen, was der Kunde wirklich benötigt. Denn weiß der Verkäufer nichts über das Unternehmen, gibt es keinen Grund, bei ihm zu kaufen!
- **Entscheidungen** setzen voraus, dass Alternativen bestehen. Gute Entscheidungen setzen voraus, dass man getroffene Annahmen herausfordert, sie hinterfragt und die Spielregeln in einer Branche ändert. Oft müssen „geheiligte Kühe“, z.B. „so wie es immer gemacht worden ist“, geopfert werden.
- Die **Einstellung zu Fehlern** muss im Unternehmen geändert werden. Selbstverständlich machen Entrepreneuriale Fehler, es kann aber bei Entrepreneurialen keine Gewinner und Verlierer geben, sondern Gewinner und Lernende. Überhaupt ist in Unternehmen die **Fehlerkultur** ein wichtiger Aspekt. In einer derartig komplexen Welt kann heutzutage niemand arbeiten, ohne Fehler zu machen, denn Entscheidungen müssen oft rasch getroffen werden. Werden Fehler gesucht, wird man sie immer finden, werden sie sanktioniert, tötet man eigenverantwortliches Handeln im Unternehmen ab.
- Verständnis darüber ist erforderlich, dass wir in einer **schnellen Geschäftswelt** leben. Geschwindigkeit ist heute ein Schlüssel für den Erfolg, denn es gibt immer Wettbewer-

ber, die nicht ruhen. Entrepreneur sind alle in Eile und verstehen Zeit als eine wertvolle Ressource. Eile ist der Schlüssel zum Erfolg, damit besteht die Möglichkeit schneller zu sein als alle anderen. Der Wettbewerber schläft nie!

Die Faktoren, die einen Entrepreneur ausmachen, liegen, wie hier dargestellt, sehr stark in den „Soft Skills“. Allerdings lassen sich diese weniger schnell und effektiv trainieren als die technischen Kenntnisse. Einstellungsänderungen benötigen immer Zeit und Überzeugungsarbeit.

Nicht überstrapaziert, aber doch erwähnt werden sollte die berühmte so genannte „**positive Einstellung**“, die nicht nur ein Entrepreneur haben sollte. Wenn einem Menschen etwas Positives gelingt, dann fühlt er sich beflügelt und eine innere Kraft treibt ihn weiter voran. Hat er dagegen negative Erlebnisse, wird auch seine innere Kraft schwinden und er wird sich künftig nicht mehr viel zutrauen. Dazu eine kleine Geschichte, die diese Wirkung sehr eindrucksvoll darstellt: „Am Heiligabend öffnen zwei Kinder ihre Geschenke, das eine ist Optimist, das andere Pessimist. Das pessimistische Kind bekommt ein neues Mountain Bike mit allen Extras im neuesten Stil. „Es sieht toll aus“, sagt es bewundernd, „aber es wird wohl bald kaputt gehen.“ Das zweite Kind, ein Optimist, bekommt eine große Schachtel mit Pferdemit! „Draußen muss irgendwo das Pony stehen“. Der Optimist hat die Vision, der Pessimist die passenden Probleme zu allem Neuen. Welches von beiden wird wohl eine erfolgreichere Entwicklung einschlagen?“⁷ Es ist die Frage des Fokus, wie eine Herausforderung begriffen wird:

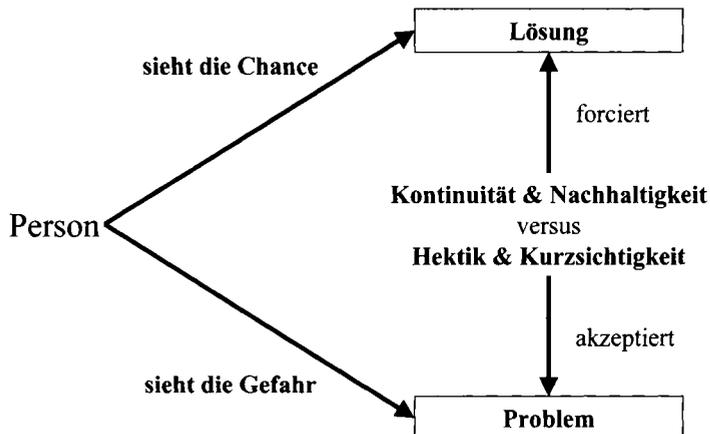


Abb. 1.1: Fokus der Person

Entgegen der Meinung vieler sind nicht alle Entrepreneur reich, viele werden aus dem „sich über Wasser halten“ nicht hinauskommen. Daher einige Worte zum Thema „Geld“. **Geld ist ein wichtiger Gradmesser für den Erfolg** des Entrepreneurs. Allerdings muss beachtet

⁷ Kohlert, 1997, S. 4 f.

werden. Kunden kaufen Stärken, Stärken machen ein Unternehmen unverwechselbar. Daher sind die Stärken so entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Bei Start-up-Unternehmen müssen von den eigenen Stärken der Gründer oft die Teile abgezogen werden, die in der alten Position in einem anderen Unternehmen zur Stärke implizit beigetragen haben. So können etwa ein Teil der Kontakte nicht mitgenommen werden, da sie zu stark an das alte Unternehmen gebunden sind und nicht an die Person. Der Entrepreneur ist sich auch oft nicht bewusst, dass er im Start-up-Unternehmen die gewohnten Strukturen nicht mehr zur Verfügung hat und alles selber machen muss, das fängt mit „Termine machen“ an.

Der Entrepreneur muss genau wissen, welches **Marktangebot** er konkret anbietet, um welches Problem des Kunden zu lösen; d.h., welches Leistungsspektrum muss dem Kunden angeboten werden, um sein spezifisches Problem zu lösen. Im Marketing spricht man oft von Produkten, darunter subsumiert man im Allgemeinen auch die Dienstleistungen. Allerdings verkürzt dies die Realität. Produkte können heutzutage nicht mehr als einzelne Leistungen verkauft werden, sondern sie umfassen eine ganze Anzahl von verschiedenen Dienstleistungen, die erst in ihrer Gesamtheit den Wert des Produkts für den Kunden zum eigentlichen Marktangebot werden lassen.¹⁰ Wofür sind andere bereit, Geld auszugeben? a) weil sie es dringend benötigen und b) weil sie es von dem Entrepreneur schneller, besser und billiger bekommen können. Bestehende Kunden der Wettbewerber wechseln nicht, weil das neue Marktangebot marginal besser ist, sondern die Vorteile müssen offensichtlich sein. Diese erforderliche Eigenschaft des Entrepreneurs kann sehr treffend mit dem Begriff „**Tradeskills**“ umschrieben werden. Darunter versteht man die Fähigkeit, zu verstehen, was Menschen wollen, wie viel sie bereit sind dafür zu bezahlen und wie sie ihre Entscheidungen treffen. Auf einen einfachen Nenner gebracht sagen sie aus, wie man Geld investiert, was man kauft und verkauft.

Schließlich ist alles **Verkauf**: Das beginnt mit dem Sich-Verkaufen-Können. Dies zu müssen ist vielen Naturwissenschaftlern und Technikern unerträglich. Es soll nicht behauptet werden, dass diese Gruppen nicht verkaufen können, die Frage ist nur, ob sie es auch mögen, den Leuten „etwas zu verkaufen“. Schließlich geht es immer darum, dass am Ende vom Tag jemand etwas verkauft haben muss!

Entrepreneure sind in der Lage, **neue Geschäftsfelder um Leute** herum zu bauen. Sie suchen permanent neue Mitarbeiter, erkennen ihre Stärken und bauen sie in das neue Unternehmen ein. In einer Zeit, in der die Mitarbeiter eines Unternehmens oft das einzige Kapital sind, ist das Verhältnis zu den Kollegen und die Fähigkeit, zusammen im Team Großes zu bewirken, ein kritischer Erfolgsfaktor. Man „managt keine Mitarbeiter“, sondern man arbeitet mit ihnen.

Entrepreneure besitzen **Hartnäckigkeit**, denn Geschäfte bestehen aus dem Zusammenwirken vieler Details, Entscheidungen, Aktionen und Ideen, die alle Zeit benötigen und verfolgt werden müssen. Denkt man nur einmal daran, dass etwa die Akquisition von Schlüsselkunden oder erforderlichen Referenzkunden gerne mit ein bis zwei Jahren veranschlagt werden kann. Selten verlaufen neue Gelegenheiten gerade, meist müssen eine Vielzahl von Anpas-

¹⁰ Vgl. Kohlert, 2003, S. 4 f.

sungen auf dem Weg zum Ziel vorgenommen werden. Dazu gehört auch, dass man sich durch Rückschläge nicht entmutigen lässt, sondern nach Alternativen sucht, eigene Annahmen in Frage stellt und „heilige Kühe“ des Unternehmens herausfordert.

Entrepreneure haben ein **Bedürfnis nach Leistung**, sie wollen herausgefordert werden und stellen nicht selten selbst gesetzte Grenzen in Frage. Dabei gehen sie ein moderates Risiko ein, sie sind keine Spieler und formulieren Maßnahmen, wie sie Widerstände umgehen oder beseitigen können. Gleichwohl haben sie ein Bedürfnis nach **Macht**. Sie lieben es, Einfluss über jemanden zu haben und ihn von eigenen Vorstellungen zu überzeugen, ja mitreißen zu können. Diese Fähigkeit wird sich in dem Stadium eines Entrepreneurs bewähren müssen, in dem er gegenwärtige und zukünftige Kollegen von einer Idee mitreißen muss. Sie sind in der Lage, Emotionen aufzubauen und zu nutzen. Ihre Reputation geht ihnen über alles. Entrepreneure haben ein starkes soziales Bedürfnis. Sie sind keine Einzelkämpfer, sondern fühlen sich nur im Team wirklich wohl.

Als Problem kann sich die **familiäre Situation** erweisen. Das Geschäft fordert einen Großteil der zeitlichen Ressourcen eines Entrepreneurs. Dies erfordert zweifelsohne eine verständnisvolle Familie, die seinem bzw. ihrem Lebenswandel fördernd gegenübersteht und ihn bzw. sie unterstützt. Dies stellt in vielen Fällen ein Problem dar und findet seinen Niederschlag in den hohen Scheidungsquoten unserer Zeit.

Fehler zeigen den Bedarf an Korrekturen auf, ohne sie kann ein Marktangebot nicht weiterentwickelt, eine Strategie nicht den wirklichen Erfordernissen angepasst werden. Fehler fordern auf, aus ihnen zu lernen und sie nicht zu wiederholen. Sie sind damit der Ursprung des Fortschritts. Diese positive Einstellung zu Fehlern muss Entrepreneuren gegeben werden. Ohnehin pflegt man heutzutage die Mentalität, alles mannigfaltig abzusichern, bevor eine Entscheidung getroffen wird, um die eigene Karriere nicht zu behindern. Dies ist das Ende von Entrepreneurship in einem Unternehmen.

Wie schon erwähnt, ist **Geld** ein sichtbares Zeichen dafür, dass man sich auf dem richtigen Weg befindet. Wenn ein Unternehmen profitabel ist, ist die Wahrscheinlichkeit, dass es gute Arbeit abliefert, hoch.

Bürokraten messen die falschen Dinge: Verhalten innerhalb der gesetzten Grenzen wird belohnt, nicht aber die Effektivität, die den Schlüssel für den Erfolg im Unternehmen darstellt.

Viele Juristen zeigen in Deutschland Gründe auf, warum etwas nicht funktionieren kann, anstatt nach Möglichkeiten oder Bedingungen zu suchen, unter denen es glücken kann.

„Du kannst nur entzünden, was in Dir brennt“ hat Martin Luther einmal gesagt. Das will heißen, dass das „**Commitment**“ vorhanden sein muss. „Commitment“ steht für mehr als nur die Verpflichtung, sondern für die emotionale Hingabe zu einer Sache. Es ist wie beim Huhn (legt Eier) und dem Schwein (liefert Schinken). Das Huhn ist involviert, das Schwein wirklich „committed“. (Aber begeistert ist das Schwein wohl nicht!)

Die **Kenntnisse, die Entrepreneur**e benötigen, können in Anlehnung an Quinn, Anderson und Finkelstein in vier Ebenen untergliedert werden, die von oben nach unten an Wichtigkeit zunehmen:¹¹

- Kognitives Wissen („**Know-what**“) ist die Basis einer jeden Disziplin, die durch die Ausbildung nachgewiesen werden muss. Meist reichen die Kenntnisse jedoch nicht aus, wirkliche Herausforderungen in praxi zu lösen.
- Das Wissen um die praktische Verwirklichung („**Know-how**“) ist Voraussetzung, um Theorie in praxisbezogene Handlungsanweisungen zu transformieren. Die Fähigkeit, das erlernte Wissen in einem neuen Umfeld erfolgreich anzuwenden, ist bei sehr vielen erfolgreichen Entrepreneur
- Das Systemverständnis („**Know-why**“) ist das tiefe Verständnis über Ursache/Wirkungs-Zusammenhänge. Dieses ist erforderlich, um durch neue Geschäftsmodelle neue Märkte zu schaffen, in dem die Kundenbedürfnisse noch besser getroffen werden und neue Prozesse erstellt werden, die dem Kunden einen Mehrwert bereitstellen.
- Die kreative Selbstmotivation („**Care-why**“) ist das Gegenteil von Selbstgefälligkeit, die sich bei Personen mit langen Erfolgsperioden einschleichen kann. Sie ermöglicht es dem Entrepreneur, Veränderungen wahrzunehmen und neue komplexe Systeme zu verstehen.

Es ist heute eine gute Zeit, um neue Geschäftsfelder zu erschließen: Die Erwartungen sind nach der Blase im Neuen Markt wieder realistisch, ebenso die Zeitperspektiven. Die Rekrutierung von fähigen Mitarbeitern funktioniert wieder besser, da sich der Arbeitsmarkt deutlich entspannt hat und wagemutige Unternehmen mit hoher „Burn Rate of Cash“ ihres Kapitals, von Anlegern bewundert, aus dem Wettbewerb ausgeschieden sind. Außerdem setzen sich die Trends fort, die mit dem Aufstieg des „Neuen Marktes“ begonnen haben, nämlich die **stärkere Zusammenarbeit zwischen großen und kleinen Unternehmen**. Bedingt wird dies durch die folgenden Faktoren:¹²

- Große Unternehmen dekonstruieren ihre Wertschöpfungskette, da immer mehr Leistungen auf Dienstleistungen und IT-Serviceleistungen entfallen, die sie alleine nicht mehr bereitstellen können oder wo es sich nicht lohnt, die Kapazitäten vorzuenthalten. Die daraus folgende Rekonfigurierung von Geschäftsprozessen führt zu intermediären Lücken für interessante neue Geschäftsfelder, die durch Entrepreneur
- Es erfolgt eine Konzentration auf Wertschöpfungsstufen, d.h. weg vom Portfoliodenken mit einzigartigen Vorteilen bzw. eine Auslagerung aller Bereiche, die nicht zur Kernkompetenz gehören oder keine strategische Relevanz haben. Durch die Refokussierung auf Kernleistungen der einzelnen Unternehmen entstehen komplexe neue Konfiguratio-

¹¹ Vgl. Quinn/Anderson/Finkelstein, 1996.

¹² Vgl. Gerybadze, 2000, S. 9 ff.

nen in den Innen- und Außenbeziehungen der Unternehmen, die viele neue Formen der Zusammenarbeit zulassen.

- Durch die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen zwischen bis dahin unverbundenen Branchen entstehen neue Geschäftsfelder die hinsichtlich Inhalten und „Spielregeln“ noch gestaltet werden können.

1.3 Verständnis für den Kunden

Wenn ein neuer Kunde akquiriert wird, bedeutet dies, dass er einem anderen Unternehmen weggenommen werden muss, zumindest solange es sich um keinen expansiven Markt handelt. Man sollte sich bewusst sein, dass ein Kunde nicht ohne weiteres wechselt.

Um in neuen Geschäftsfeldern **Kunden zu bekommen**, reicht es nicht aus, geringfügig besser zu sein als der Wettbewerber. Das eigene Marktangebot sollte

- zweimal schneller,
- zweimal besser und
- zweimal billiger sein

als das des Wettbewerbers, der den Kunden heute bedient. Das eigene Marktangebot muss anders, das eigene Unternehmen anders, die Mitarbeiter anders, die Preise anders und die Dienstleistungen anders sein als bei den Wettbewerbern. Das gilt umso mehr für Newcomer auf einem Markt.

Daher ist es notwendig zu verstehen:

- wie die Kunden das augenblickliche Problem lösen,
- wie sich die Geschäftsprozesse der Kunden durch die neue Problemlösung verändern und
- schließlich sollte der finanzielle Rückfluss aus der Investition kalkuliert werden.

Entrepreneure lösen wirkliche, wichtige Probleme für Kunden, die Geld haben, bereit sind dafür viel Geld auszugeben, einen kurzen Akquisitionszyklus haben und wiederkehrende Kunden sind.

Die Kundenbeziehung ist das Nonplusultra eines jeden Unternehmens. Diese so schnell wie möglich zu erhalten, ist der kritische Erfolgsfaktor. Denn ein schneller relativer Erfolg ist für den Entrepreneur wichtig als Zeichen dafür, dass er sich auf dem richtigen Weg befindet. Um dies zu erhalten, sollte man jedoch nicht nach dem Motto „Spray and Pray“ vorgehen, mit dem die Botschaft über die eigene Leistungsfähigkeit in den Markt gerufen wird. Man sollte in den Markt eingeführt werden, z.B. über Schlüsselkunden, die später als Referenz-

kunden dienen können.¹³ Doch wie kommt man an Referenzkunden? Als **Referenzkunde** eignen sich Unternehmen, die Führungsstrategien in ihrem Markt fahren und fortlaufend nach Verbesserungen ihrer Wertschöpfungskette suchen. Werden sie derzeit von einem Verfolger herausgefordert, kommt noch eine gewisse Dringlichkeit dazu. Dabei ist es grundsätzlich einfacher, dem Kunden ein klar definiertes Marktangebot anzubieten als seine Geschäftsprozesse neu zu definieren. „Missionary Selling“ ist meist der falsche Weg, weil zu zeitaufreibend, bis der Kunde von einer gänzlich neuen Lösung überzeugt ist.

Kunden kaufen selten von jemandem, den sie gar nicht kennen, solange sie nicht das Gefühl haben, dass eine Beziehung aufgebaut wurde. **Kunden wollen das Gefühl haben, dass der Verkäufer ihre Bedürfnisse wirklich kennt**, ihre Situation wirklich versteht, ihre Visionen teilt, die Widerstände erkennt und die Zielsetzungen unterstützt.

Der Entrepreneur muss hier zwei zentrale Fragegruppen beantworten:

- Existieren wirklich **Kunden**, die das neue Marktangebot kaufen werden? Sind die anvisierten Zielgruppen wirklich offen für das neue Marktangebot? Bestehen für sie Alternativen (Substitute) und welche Argumente sprechen dann für das neue Marktangebot? Können die Kunden gut erreicht werden, d.h. besteht ein Zugang zu ihnen?
- Was werden die **Wettbewerber** tun?¹⁴ Sind sie in denselben Marktsegmenten tätig? Bieten sie dieselben Stärken an wie das in dem Markt neue Unternehmen? Wie werden sie ihren Kundenwert darstellen und somit versuchen, die Kunden zu überzeugen?

Dabei spielt die Zeit eine nicht unerhebliche Rolle. Mit der Zeitspanne, bis man auf den Markt kommen kann („**Time to Market**“), steigt auch das unternehmerische Risiko. Es ist oft auch mit hohen Entwicklungskosten verbunden. Ein hohes „Time to Market“ lässt sich fast nur bei radikalen Innovationen vertreten, die dann entsprechende Margen abwerfen.

¹³ Vgl. dazu die Ausführungen in: Kohlert, 2003, S. 343 f.

¹⁴ Es ist nicht davon auszugehen, dass sie sich kampfflos zurückziehen und dem neuen Unternehmen einen Markt überlassen. Dies hängt auch ab von den erzielbaren Margen, den Zukunftsaussichten und der Anzahl und Größe der Wettbewerber in diesem Markt.

Literaturhinweise

Arbeitskreis Entrepreneurship der Wirtschaftsjunioren Stuttgart: Entrepreneurship unternehmen. Eine Studie des Arbeitskreises Entrepreneurship der Wirtschaftsjunioren an der IHK Stuttgart, Stuttgart 1998

Bygrave, William D.: Portable MBA in Entrepreneurship, New York 1994

Gerybadze, Alexander: Informationstechnik und Entrepreneurship. Geschäftspotenziale im internationalen IT-Markt, in: Gerybadze/Kohlert, Branchenstudie Entrepreneurship in der IT-Industrie. Spin-offs und Neugründungen, Düsseldorf 2000, S. 9–24

Katz, Robert L.: Skills of an Effective Administrator, in: Harvard Business Review, January–February 1955, S. 1–10

Klandt, Heinz: Entrepreneurship. Unternehmergebung an deutschen Hochschulen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 3/1999, S. 241–255

Kohlert, Helmut: Marketing für Ingenieure, München/Wien 2003

Kohlert, Helmut: Faszination Selbständigkeit. Herausforderung Entrepreneurship, Renningen 2002

Kohlert, Helmut: Herausforderung Selbständigkeit, Renningen/Wien 1997

Quinn/Anderson/Finkelstein: Making the Most of the Best, in: Harvard Business Review, March–April 1996, S. 71–80

Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergebung, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 1993, S. 129–139

Schumpeter, Joseph: Capitalism, Society and Democracy, New York 1950

Stevenson, Howard H.: A Perspective on Entrepreneurship, in: Sahlman/Stevenson/Roberts/Bhidé, The Entrepreneurial Venture, Boston 1999, S. 7–22

2 Entrepreneure als Risikomanager

Birger Kohlert, Dipl. Kfm., ist nach einer langjährigen Tätigkeit bei der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG in München heute Manager im Bereich Accounting, Planning & Reporting bei der DaimlerChrysler AG, Stuttgart. Zu seinem Aufgabengebiet gehörte neben Jahresabschlussprüfungen unter anderem auch die Prüfung von Risikomanagement-Systemen.

2.1 Begrifflichkeiten

Jedes Unternehmen ist Risiken ausgesetzt – nicht umsonst wurde der Begriff des unternehmerischen Risikos geprägt. In den vergangenen Jahren wurde unternehmerisches Handeln permanent riskanter. Im Extremfall ist der Fortbestand eines Unternehmens durch Risiken bedroht. Die Gründe liegen unter anderem in der zunehmenden Globalisierung und den daraus resultierenden internationalen Geschäftsbeziehungen. Hinzu kommen stetig komplexer werdende IT-Strukturen, E-Commerce sowie die Tendenz, immer mehr Tätigkeiten im Dienstleistungs- und Fertigungsbereich auszugliedern, was zu einem weiteren Verlust von Kontrollmöglichkeiten führt. Der Zwang, Unternehmensprozesse ständig zu beschleunigen, erzeugt ebenfalls neue Unsicherheiten. Aufgrund der in den letzten Jahren durchgeführten „Cost Cutting“-Programme besteht die Gefahr, dass Unternehmer auch Maßnahmen reduziert haben, welche die Sicherheit von Prozessen gewährleisten. Bei Unternehmen, die außerhalb des Euro-Raums agieren oder von internationalen Rohstoffpreisen in verstärktem Maße abhängig sind, besteht zudem die Gefahr, dass durchaus gut gemeinte Sicherungsmaßnahmen, wie zum Beispiel der Einsatz von Finanzderivaten, ebenfalls ein latentes Risiko beinhalten können.

Risiken waren schon immer **Bestandteil sämtlicher Geschäftsprozesse** sowie unternehmerischer Entscheidungen. Im Rahmen des Risikomanagements wird eine Identifikation der Risiken und deren Bewertung vorgenommen. Daraus resultierend werden entsprechende Handlungsalternativen erarbeitet. Der Begriff des Risikos (ital. = Wagnis, Gefahr) beinhaltet eine Verlustgefahr, die mit jeder wirtschaftlichen Betätigung verbunden ist. Im unternehmerischen Sinne ist das Risiko als Gefahr definiert, dass Ereignisse oder Aktionen das Unter-