

Arbeitspapier | Fachbereich Wirtschaft (W)

Günter Buchholz

**Existenzgründung und Beratung:
(I) Gewinnschwellenanalyse**

Zusammenfassung

Die wirtschaftspolitische Förderung von Existenz- und besonders Unternehmensgründungen zielt auf die Schaffung von Wertschöpfung und damit von Einkommen, Nachfrage und Wachstum im Kontext regionaler Mikrokreisläufe.

In diesem Zusammenhang besteht die Aufgabe der Existenzgründungsberatung im Hinblick auf die Gründungsplanung und die nachfolgende Gründungsrealisierung in der Vermeidung oder Minimierung der Gründungsrisiken. Diese Risiken werden hier anhand des modifizierten Modells der Gewinnschwellenanalyse (Break – Even - Analyse) aufgezeigt und in ihren Konsequenzen erläutert. Zugleich wird erkennbar, wie sie vermieden oder minimiert werden können.

Und eine phasenorientierte, am Projektmanagement orientierte praktische Vorgehensweise, in deren Mittelpunkt der Geschäftsplan (Business Plan) steht, gewährleistet die nötige Systematik, die begleitende Qualitätssicherung und die betriebswirtschaftliche Steuerung des mehrjährigen Gründungsprozesses.

Inhalt	Seite	
1	Existenzgründung, Wirtschaftspolitik und Beratung	3
2	Arten der Existenzgründung	4
2.1	Kauf oder Pacht	4
2.2	Franchising – Gründung	5
2.3	Gründung einer neuen Unternehmung	7
3	Theorie der Unternehmensgründung: Gewinnschwellenanalyse	8
4	Praktische Methoden der Gründungsberatung	13
4.1	Aufgaben des Gründungsberaters	13
4.2	Phase 1: Prüfungen der Grundvoraussetzungen	14
4.3	Phase 2: Planung der Unternehmensgründung - Erarbeitung eines Geschäftsplans bzw. Business Plans	15
4.4	Phase 3: Vorbereitungen der Unternehmensgründung	16
4.5	Phase 4: Realisierung der Unternehmensgründung	17
4.6	Phase 5: Stabilisierung der Unternehmensgründung	18
Literatur		19
Web - Links		20

1 Existenzgründung, Wirtschaftspolitik und Beratung

Gesellschaftspolitisch handelt es sich bei der Existenzgründungsförderung -ausgesprochen oder unausgesprochen - darum, die soziale Klasse des Kleinbürgertums, d. h. die Masse der kleinen Selbständigen, den so genannten „Mittelstand“, als Puffer zwischen den industriekapitalistischen Polen „Kapital & Arbeit“ zu stärken.¹

Wirtschaftspolitisch kann die Förderung von Existenzgründungen auf den Ebenen Bund, Länder und Kommunen als Teil einer angebotsorientierten Konzeption von Wirtschaftspolitik mit einer besonderen Bedeutung für die regionale Wirtschaftspolitik eingeordnet werden.² Sie steht damit jedoch nicht im Widerspruch zu einer nachfrageorientierten Konzeption, sondern sie wird im Gegenteil durch diese unterstützt, und sie kann mit ihr ebenso problemlos wie sinnvoll kombiniert werden, z. B. durch Beratung oder ein preisgünstiges Angebot von Geschäftsräumen.

Eine öffentlich finanzierte, qualifizierte Beratung von Existenzgründern filtert einerseits aussichtslose Gründungen aus, oder sie rät zu ihrer zeitlichen Verschiebung in eine konjunkturell expansive Phase, und sie senkt andererseits die Schwelle für aussichtsreiche Unternehmensgründungen; außerdem reduziert sie generell die Gründungsrisiken.

Weiter bietet ein günstiges Angebot von Geschäftsräumen mit apparativen Ausrüstungen in kommunalen „Technologiezentren“ o. ä. für Unternehmensgründer die Chance, Fixkosten zu verringern oder zu vermeiden. Denn Fixkosten stellen, wie im Abschnitt über die Gewinnschwellenanalyse noch gezeigt werden wird, ein zentrales Gründungsrisiko dar.

Die Förderung von Existenzgründungen zielt aus dieser Perspektive mindestens darauf, unselbständige arbeitslose Personen, die auf Transfereinkommen angewiesen sind, in Selbständige zu verwandeln (Notgründungen).³ Im Falle des Gelingens der Existenzgründung werden dann keine weiteren Transfereinkommen benötigt, und im Falle des Misslingens können sie - außer auf Mindestniveau - nicht mehr beansprucht werden.

Maximal zielt die Förderung darauf, innovative, wettbewerbsfähige und wachstumsstarke Unternehmen, von denen erhebliche und nachhaltig positive Effekte bei Wertschöpfung und

¹ Vgl. zur Einführung: Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 13. Aufl., Zweiter Teil, A: Gründungsmanagement – Unternehmertum („Entrepreneurship“), Landsberg 2000, S. 143 – 192; Jacobsen, Liv Kirsten: Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung - Entrepreneurship in Theorie und Praxis, 1. Aufl., Wiesbaden 2006; Pechlaner, Harald: Unternehmertum und Unternehmensgründung – Grundlagen und Fallstudien, 1. Aufl., Wiesbaden 2005; Küsell, Felix: Praxishandbuch Unternehmensgründung – Unternehmen erfolgreich gründen und managen, 1. Aufl., Wiesbaden 2006; Kollmann, Tobias: E - Entrepreneurship – Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, 2. Aufl., Wiesbaden 2006; Hofert, Svenja: Existenzgründung im Team – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, 1. Aufl., Frankfurt/Main 2006; sowie Anderseck, Klaus: Gründungsforschung und Gründungslehre – zwischen Identitätssuche und „Normalwissenschaft“, Wissenschaftliches Kolloquium, 1. Aufl., Hagen 2003

² Vgl. vertiefend: Nathusius, Klaus (Hrsg.): Wirkungen des regionalen Kontexts auf Unternehmensgründungen, Lohmar 2003; Sternberg, Rolf. G. (Hrsg.): Deutsche Gründungsregionen, Berlin 2006; Pesch, Stefanie: Wirtschaftliche Wirkungen von öffentlichen Förderprogrammen für Existenz- und Unternehmensgründungen, 1. Aufl., Lohmar 2005

³ Vgl. hierzu speziell: Bleiber, Reinhard: Existenzgründung: Geschäftsidee, Finanzierung, Verträge, 3. Aufl., Freiburg 2005

Beschäftigung erwartet werden können, gründen zu helfen; insbesondere durch Ausgründungen aus Hochschulen.⁴

Zwischen diesen beiden Extremen geht es zumeist um die Gründung von wenig innovativen Unternehmen, die im günstigen Fall über ein gewisses Innovations- und Wachstumspotenzial verfügen (Handwerk, Handel, Gewerbe).

Auch die Vermeidung von Unternehmensschließungen gehört zu dieser Fallgruppe. Denn ein am Markt etabliertes Unternehmen rechtzeitig zu sanieren oder für den Eigentümer einen Nachfolger zu finden, dürfte zumeist sinnvoll und auch einfacher sein, als auf erfolgreiche Neugründungen zu hoffen. Bei nicht sanierungsfähigen Unternehmen allerdings sollte ein Konkurs akzeptiert werden, weil eine scheiternde Sanierung noch höhere gesellschaftliche Kosten verursacht.

Existenzgründungsförderung ist also sowohl Unternehmensbestandspflege als auch Unternehmensgründungsförderung im Sektor der „kleinen und mittleren Unternehmungen“, kurz „KMU“ genannt.

Das zentrale Problem der Existenzgründungsberatung besteht in diesem Zusammenhang in der Existenz der Gründungsrisiken.⁵ Daraus ergibt sich ihr Ziel, nämlich das der Minimierung der Gründungsrisiken. Dieses Ziel der Existenzgründungsberatung liegt vor allem im Interesse der Gründungsperson selbst, aber eben auch in dem der Geldgeber, der Beschäftigten, der Lieferanten, der Kunden, aber auch der wirtschaftspolitischen Akteure, weshalb Existenzgründungsberatung selbst eine Form der regional- und wirtschaftspolitischen Intervention sein kann. Die im Landkreis Hildesheim aktive HI-REG GMBH ist hierfür ein positives Beispiel.

Existenzgründungsberatung kann allerdings auch privatwirtschaftlich durch Unternehmensberater stattfinden, die sich auf dieses Geschäftsfeld spezialisiert haben. Sie sind hier insbesondere dann sinnvoll einzusetzen, wenn es um deutlich mehr als eine Startberatung geht, wie sie von öffentlichen Stellen angeboten wird. Besonders bei komplizierteren Gründungsvorhaben oder wenn der Wunsch nach einer mehrjährigen begleitenden Beratung (vgl. Ziffer 4, Phasen 1 - 5) besteht, wird das der Fall sein.⁶

2 Arten der Existenzgründung

2.1 Kauf oder Pacht

Die Übernahme und Weiterführung eines bestehenden Unternehmens, die sich im Rahmen der Eigentümerfamilien nach wie vor durch Einheirat oder Erbschaft vollzieht, kann auch durch Kauf oder Pacht vollzogen werden, falls die familiäre Nachfolge scheitert. Sie stellt dann eine prinzipiell attraktive Möglichkeit dar, eine Existenz als Selbständiger zu begründen, jedenfalls sofern dieses Unternehmen nicht sanierungsbedürftig ist. Denn es ist zumeist

⁴ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Exist – Existenzgründer aus Hochschulen – Stand und Perspektiven, 2001; Landwehr, Stefan: Know-how-Management bei der Gründung innovativer Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden 2005

⁵ Vgl. vertiefend: Bleiber, Reinhard: Überlebensstrategien für Existenzgründer, München 2006

⁶ Vgl. hierzu die Website des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater: www.BDU.de und die Web-Site des RKW: www.RKW.de

erheblich risikoärmer und einfacher, ein bereits etabliertes Unternehmen weiterzuführen, als ein neues Unternehmen zu gründen und im Markt zu verankern.

Möglichkeiten hierzu bestehen vor allem im Bereich von Handwerk, Handel und Gewerbe. Die Eigentümerfamilie hat alternativ die Möglichkeit, in Verbindung mit der Wahl einer hierfür geeigneten Rechtsform eine Geschäftsführung einzustellen.⁷

Diese Übergangsprozesse erfordern, wenn die damit verbundenen Risiken minimiert werden sollen, eine hinreichende Planungszeit, eine Unterstützung durch Vermittler (z. B. Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer) und eine Rechtsberatung, sowie eine vollständige Geschäftsplanung seitens des Übernehmers. Dessen Hauptrisiko besteht in der Bestimmung des Kauf- bzw. Pachtpreises einschließlich der konkreten juristischen Ausgestaltung des Vertrages.

Für die Bestimmung des Kaufpreises können die bekannten Methoden der „Unternehmensbewertung“ eingesetzt werden.⁸ Bei größeren mittelständischen Unternehmen unterstützen und vermitteln hierbei häufig spezialisierte banknahe Unternehmensberatungen (Consulting Banking).

Zu beachten ist insbesondere, dass es bei der Bestimmung des Kaufpreises regelmäßig nicht nur entgegen gesetzte Interessen, sondern auch eine verdeckte ungleiche Informationslage besteht. Wegen dieser unvollkommenen Informationslage, aus der sich eine möglicherweise gar nicht erkannte faktisch ungleiche Verhandlungsmacht ergibt, gerät besonders die Käuferseite leicht in Gefahr, einen zu hohen Kauf- bzw. Pachtpreis zu akzeptieren.

Ein weiteres wichtiges Risiko besteht in der meist optimistisch unterstellten Stabilität der ökonomischen und sozialen Beziehungen zu den Lieferanten, den Kunden und den Beschäftigten, die in der „Unternehmensbewertung“ teils sogar als „Wert“ berücksichtigt werden können.

Übergangsprozesse bergen aber das schwer kalkulierbare Risiko, dass sich Lieferanten, Kunden oder auch wichtige Mitarbeiter umorientieren. Damit kann sich die im Rahmen der Unternehmensbewertung unterstellte Stabilität der Geschäftsbeziehungen und der internen Geschäftsprozesse als Illusion erweisen.

Aus diesem Grunde ist es für den Übernehmer ratsam, gemeinsam mit dem Alteigentümer einen einvernehmlichen gleitenden Übergang zu organisieren, um im Vorfeld des Vertragsschlusses die Stabilität eben dieser wichtigen Beziehungen soweit wie möglich abzusichern. Die persönliche Information über die geplanten Veränderungen ist hierfür sicherlich das wichtigste Mittel.

⁷ Vgl. vertiefend: Englert, Sylvia: Welche Selbständigkeit passt zu mir? – Existenzgründung maßgeschneidert, 1. Aufl., München 2005; Walter, Reiner/Wirtz, Maria: Existenzgründung durch Unternehmensnachfolge, Wuppertal 2005

⁸ Vgl. vertiefend: Vgl. Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, Kapitel 3: Unternehmensbewertung, S. 553 ff.; Küting, Karlheinz: Saarbrücker Handbuch der Betriebswirtschaftlichen Beratung, Herne/Berlin 1998, 3. Kapitel, S. 771 ff.: B – Unternehmensbewertung, C – Unternehmenskauf, E – Unternehmensnachfolge; Henselmann/Kniest: Unternehmensbewertung: Praxisfälle mit Lösungen, 2. Aufl., Herne/Berlin 2001.

2.2 Franchising - Gründung

„Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner, sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem eines systemkonformen Verhaltens.

Das Leistungsprogramm des Franchisegebers ist das Franchise-Paket. Es besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchisenehmers und der Verpflichtung des Franchisegebers, den Franchisenehmer aktiv und laufend zu unterstützen und das Konzept laufend weiterzuentwickeln.

Der Franchisenehmer ist im eigenen Namen und für eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchise-Paket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Information.“⁹

Für den Franchisegeber bietet das Franchise – System die Chance, mit geringem Kapitalbedarf wirtschaftlich zu expandieren, ohne, wie im Fall des Aufbaus eines Filialnetzes, eine Kapitalbeteiligung oder eine steigende Unternehmensverschuldung akzeptieren zu müssen.

Denn es werden dem Franchisenehmer, d. h. dem Existenzgründer, zwar konzeptionelle und unterstützende Leistungen angeboten, für die ein laufendes Entgelt zu zahlen ist, z. B. für Marketing und Vertrieb, aber die Kapitalbeschaffung - und damit das Verlustrisiko - bleibt beim Franchisenehmer.

Der Franchisevertrag ist hierbei das zentrale Mittel der Ausgestaltung der geschäftlichen Beziehungen mit dem Franchisenehmer. Aufgrund der Verteilung der Verhandlungsmacht zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, die in der Regel ausgeprägt ungleich ist, besteht die Möglichkeit, im Franchisevertrag die Interessen des Franchisegebers weitestgehend durchzusetzen, sogar soweit, dass der Selbständigkeitsstatus des Franchisenehmers zur Illusion werden kann; d. h. er kann faktisch bis auf den Status eines so genannten „Scheinselbständigen“ herabgedrückt werden.

Auf diese Weise bildet sich eine Systemstruktur mit einem meist sehr dominanten Zentrum und einer wachsenden Peripherie von oft hochgradig abhängigen Franchisenehmern.

Franchisegründungen gelten andererseits jedoch als verhältnismäßig risikoarm, weil sie auf einem bereits erprobten Geschäftskonzept beruhen. Es entfällt daher eine ganze Reihe von Problemen, wie sie bei einer Neugründung entstehen, und die Erfolgswahrscheinlichkeit ist deutlich höher. Dennoch benötigt der Franchisenehmer einen vollständigen Geschäftsplan, in dem jedoch die Vorgaben und Leistungen des Franchisegebers zu berücksichtigen sind.

⁹ Vgl. vertiefend: Skaupy, Walther: Franchising – Handbuch der Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., München 1995, S. 6; ergänzend: Morin, Klaus P.: Franchising – Ein moderner Weg der Existenzgründung, Stuttgart 1999; Arnold, Jürgen: Das Franchise – Seminar – Selbständig mit Partner, 2. Aufl., München 1997; Nebel/Wessels/Schulz: Das Franchise – System, 2. Aufl., Neuwied 2001; Giesler/Nauschütt: Franchiserecht, Neuwied 2002; Vortmann, Jürgen: Franchiseverträge, 4. Aufl., Planegg 1995; Deutscher Franchise – Verband, Jahrbücher, Frankfurt.

Das Hauptrisiko für den Franchisenehmer liegt nach derzeitiger Rechtslage in einer übermäßigen Beschneidung seiner unternehmerischen Handlungsfreiheit durch „Knebelverträge“. Aus diesem Grunde ist auch der rechtspolitische Gedanke, dass der Gesetzgeber für Franchiseverträge Mindeststandards normieren sollte, recht naheliegend.

Für den Franchisenehmer gilt, dass Branchenkenntnisse vorhanden sein sollten und dass die zukünftige Geschäftsbeziehung zum Franchisegeber in der Planungsphase betriebswirtschaftlich sorgfältig geprüft und insbesondere juristisch sehr genau ausgeleuchtet werden sollte.

2.3 Gründung einer neuen Unternehmung

Die Neugründung einer Unternehmung ist erheblich komplexer als eine Franchise – Gründung, aber sie bietet auch die volle unternehmerische Handlungsfreiheit. Dem erhöhten Risiko sollte durch eine gründliche Informations- und Datenrecherche, einer sorgfältigen, differenzierten qualitativen und quantitativen Planung und der Nutzung qualifizierter Gründungsberatung entsprochen werden. Um die Komplexität des Gründungsprozesses unter Kontrolle zu bringen, ist auch der Rückgriff auf bewährte Methoden (wie z. B. das Projektmanagement) sehr angebracht.

Im Hinblick auf die Komplexität der Gründung sind zwei Typen deutlich zu unterscheiden, nämlich:

Erstens: der Typus der innovativen Neugründung, und
Zweitens: der Typus der imitativen Neugründung.

Der Typus der innovativen Gründung tritt wieder in zwei Varianten auf. Entweder handelt es sich um neue Produkte auf alten oder auf neuen Märkten.

Neue Produkte auf alten Märkten zielen in der Regel auf einen technologisch basierten Produktverdrängungswettbewerb, bei dem die Randbedingungen rechtlicher und ökonomischer Art bekannt oder abschätzbar sind. Das Marktrisiko ist daher überschaubar.

Wenn es sich dagegen um neue Produkte auf neuen Märkten handelt, dann sind quantifizierte Planwerte von Absatzmengen und Absatzpreisen kaum schätzbar, und auch Informationen über aktuelle oder potenzielle Konkurrenten sind kaum zu ermitteln. Das gesamte Marktrisiko ist daher von einer außerordentlich hohen, nicht aufzulösenden Ungewissheit bestimmt. Einzig eine hochgradig positive Einschätzung der Erfindung bzw. der Innovation kann dann das notwendige Gegengewicht zum Marktrisiko bilden.

Vorteilhaft ist dabei in beiden Fällen, dass den neuen Produkten häufig Erfindungen zugrunde liegen, die rechtlich z. B. durch Patente geschützt werden können, so dass „Alleinstellungsmerkmale“ entstehen. Solche Merkmale geben der neu zu gründenden Unternehmung eine zeitlich befristete ökonomische Monopolstellung, die eine monopolistische Preispolitik ermöglicht.¹⁰ Und dies wiederum ist eine interessante Perspektive für Wagniskapitalgeber, ohne die eine innovative Neugründung kaum möglich ist.

¹⁰ Es besteht hier ein interessanter Widerspruch darin, dass die betriebswirtschaftliche Rationalität hier nach einer möglichst langdauernden Monopolstellung verlangt, während aus volkswirtschaftlicher Sicht umgekehrt eine möglichst kurze Dauer wünschenswert ist. Die Bestimmung eines Optimums wäre von Bedeutung für die Festlegung der Patentlaufzeiten im Rahmen der Patentgesetzgebung.

Die Anforderungen und Bedingungen, die seitens der Wagnisfinanzierungsgesellschaften gestellt werden, sind ein bedeutsamer möglicher Engpass der innovativen Unternehmensgründung, dem deshalb von Anfang an, schon bei der Rechtsformwahl, entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.¹¹

Im Falle imitativer Neugründungen sind in der Regel genügend Marktinformationen verfügbar, so dass das Marktrisiko insoweit als vergleichsweise gut kalkulierbar erscheint, aber das Problem verlagert sich hier auf die Funktionen Marketing & Vertrieb.

Die Konzeptualisierung und Wirksamkeit dieser Instrumente im Sinne des Vertriebs- und Absatzerfolgs aber hängt nun nicht allein davon ab, ob es gelingt, Nachfrage von den alten Produkten ab- und auf die neuen Produkte umzulenken, sondern ein erfolgreicher Verdrängungswettbewerb ist auch davon abhängig, ob und welche Wirksamkeit von einem zu erwartenden Kontermarketing der Konkurrenten ausgeht.

3 Theorie der Unternehmensgründung: Gewinnschwellenanalyse

Die Gewinnschwellenanalyse (oder Break – Even- Analyse) ist ein allgemein bekanntes mathematisches Modell der Unternehmensgründung.¹² In dieser Darstellung erscheinen wichtige Aspekte und Probleme einer Unternehmensgründung wie in einem Brennpunkt, und von ihm ausgehend lassen sich die zugehörigen Gründungsrisiken darstellen und diskutieren. Es ist insbesondere für Gründungsberater hilfreich, die praktisch relevanten Methoden der Gründung (vgl. unten: Ziffer 4) in Kenntnis dieses abstrakten Modells anzuwenden.

In seiner einfachsten Form werden die Erlöse $E = E(x)$; $E = \text{Verkaufspreis} * \text{Verkaufsmenge}$ und die Kosten $K = K(x)$; $K = \text{Einkaufspreis} * \text{Verbrauchsmenge}$ als lineare Funktionen der Ausbringungs- und zugleich der Absatzmenge x dargestellt.

Die Kosten werden dabei teilkostenrechnerisch nach fixen Kosten (K_{fix}) und variablen Kosten (K_v) unterschieden, die sich zu einer Gesamtkostenfunktion (K_g) addieren. Wegen der Existenz fixer Kosten können erst ab einer bestimmten Ausbringungsmenge Gewinne erzielt werden.

Die allgemeine Lösung zur Bestimmung des Break – Even - Punktes – oder der Gewinnschwelle (x_1) lautet:

$$x_1 = K_{\text{fix}} / (p - K_v)$$

¹¹ Vgl. hierzu vertiefend: Weitnauer, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Venture Capital – Von der Innovation zum Börsengang, 2. Aufl., München 2001; Dierkes, Meinolf/Weber, Christian: Risikokapitalgeber in Deutschland - Strukturmerkmale, Entscheidungskriterien, Selbstverständnis, Berlin 2002; Geigenberger, Isabel: Risikokapital für Unternehmensgründer – der Weg zum Venture Capital, 2. Aufl., München 2006; Hach, Andreas: Startuperfolg und die Wahl von Risikokapitalgebern – ökonomische Analyse mit empirischer Validierung für den deutschen Markt, 1. Aufl., Wiesbaden 2005; Brettel/Jaughey/Rost: Business Angels – Der informelle Beteiligungskapitalmarkt in Deutschland, Wiesbaden 2000; Betsch/Groh/Schmidt: Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen, München 2000; Kuckertz, Andreas: Der Beteiligungsprozess von Wagniskapitalfinanzierungen – eine informationsökonomische Perspektive, 1. Aufl., Wiesbaden 2006;

¹² Vgl. Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 252 ff. Der Einwand, dieses kostentheoretische Modell sei insbesondere für innovative Gründungen auf neuen Märkten einem investitionsrechnerischen Ansatz unterlegen übersieht, dass beide Ansätze an der (innerhalb der postkeynesianischen Theorie zu Recht betonten) „Ungewissheit der Zukunft“ sich brechen.

- wobei k_v die variablen Stückkosten bezeichnet und die Differenz $p - k_v$ auch als Deckungsbeitrag (DB) je Stück bezeichnet wird, d.h. die Gewinnschwelle wird in x_1 erreicht, nämlich sobald die positive Differenz aus Stückpreis (p) und variablen Stückkosten (k_v), d. h. das Produkt aus Deckungsbeitrag je Stück multipliziert mit der Absatzmenge die gesamten Fixkosten (K_{fix}) deckt, so dass hier gilt:

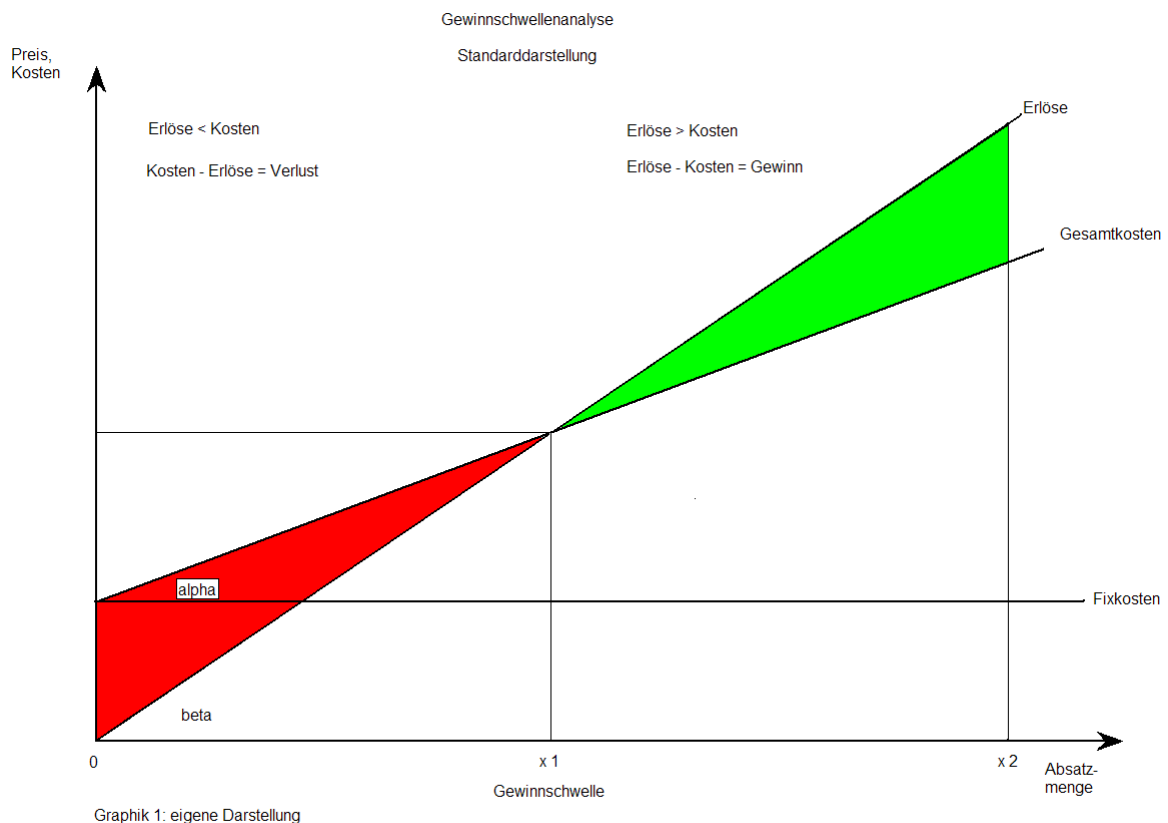
$$E - K_g = 0.$$

Links von der Gewinnschwelle (dem Break – Even – Point) gilt hingegen

$$E - K_g < 0, \text{ d. h. es entstehen Verluste,}$$

und rechts von ihr

$$E - K_g > 0, \text{ d. h. es entstehen Gewinne.}$$



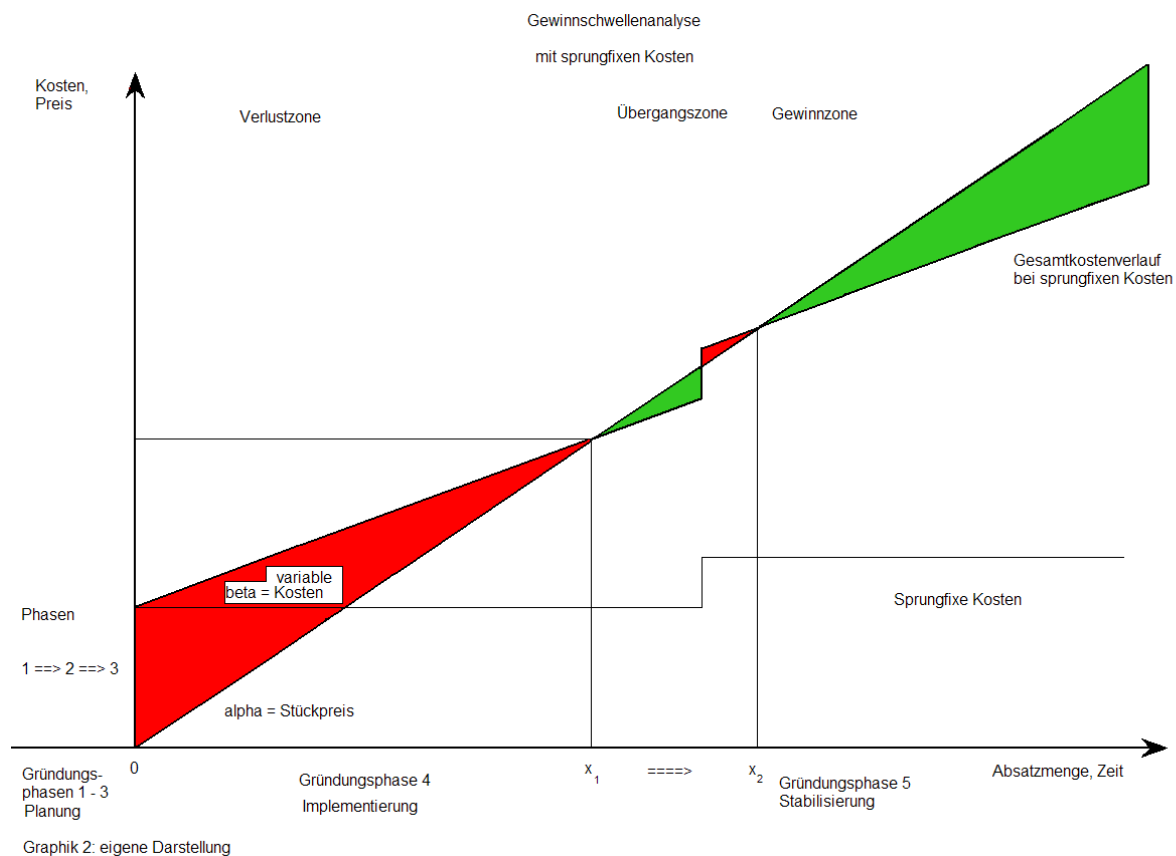
Die Verlust- und die Gewinnzonen werden hier links- bzw. rechts von der Gewinnschwelle erkennbar. Die Fläche des Verlustdreiecks ist der vorab zu finanzierende Mindestkapitalbedarf der Gründung. Dessen Rückzahlung ist, sofern alle Gewinne für Tilgung eingesetzt werden, erst im Punkt $[(0 - x_1) * 2] = x_2$ erreicht, weil dort die Fläche des Gewinndreiecks derjenigen des vorfinanzierten Verlustdreiecks gleich wird.

Wären gar keine fixen Kosten vorhanden, dann würden von Beginn an Gewinne entstehen: geometrisch zeigt sich das daran, dass der Steigungswinkel der Erlösfunktion (β) größer ist (und größer sein muss) als der Steigungswinkel der variablen Kosten (α). Betriebswirtschaftlich bedeutet dies, dass der Stückpreis größer ist und sein muss als die variablen Stückkosten, und die Differenz ist gleich dem Stückgewinn. Dieser besonders

risikoarme und deshalb ideale Fall kommt aber empirisch nur selten vor, weil es meist nicht möglich ist, sämtliche Fixkosten zu vermeiden.

Die in Abhängigkeit vom Fremdkapitalbedarf zu zahlenden Fremdkapitalzinsen sind hingegen Teil der fixen Kosten, also bereits in der oben angenommenen Funktion K_{fix} enthalten. Da sie – wie z. B. im Falle einer Hypothek - von Periode zu Periode sinken, handelt es sich bei ihnen um periodisch langsam absinkende sprungfixe Kosten, die mit dem Ende der Tilgung wegfallen.

Das Phänomen der sprungfixen Kosten tritt aber auch umgekehrt auf, nämlich als plötzliche Steigerung, wenn z.B. zusätzliches Personal eingestellt wird, oder wenn eine neue Maschine beschafft wird. Deshalb dürfte es trotz allmählich rückläufiger Zinsbelastung realitäts-gerechter sein, generell von - im Zeitablauf tendenziell ansteigenden - intervallfixen Sprungkosten auszugehen. Alle Unstetigkeiten der Fixkostenfunktion bilden sich dann auch in der Gesamtkostenfunktion ab.



Die Darstellung zeigt, dass sich durch sprungfixe Kosten eine Übergangszone bilden kann, die durch ein plötzliches Wechseln zwischen Gewinn- und Verlustphasen gekennzeichnet ist. Die stabile Gewinnschwelle verschiebt sich nach rechts.

Angenommen nun, alle hier unterstellten mathematischen Funktionen wären auch empirisch gegeben, d. h. es lägen die entsprechenden empirische Daten vor, dann könnte von Anfang an auf Grundlage einer entsprechenden Ausbringungs- und Absatzmenge (x Plan) ein

Plangewinn anvisiert werden, der - realistische und stabile Funktionsverläufe vorausgesetzt - auch erreicht werden würde. Dies trifft z. B. in Graphik 1 für alle Ausbringungsmengen rechts von der Gewinnschwelle zu.

Dieses Modell erfordert aber im Hinblick auf den faktischen Ablauf von Unternehmensgründungen eine realitätsnähere Ausgestaltung. Vor allem ist zu berücksichtigen, dass eine Gründung als ein Prozess zu begreifen ist, der in der historischen Zeit abläuft. Die Abszisse des Koordinatensystems ist demnach auch als Zeitachse aufzufassen, und die Funktionen auch in Abhängigkeit von der verstrichenen Zeit; dabei ist impliziert, dass bestimmten Mengenänderungen jeweils auch einem bestimmten zusätzlichen Zeitbedarf entsprechen, so dass dann gilt:

$$E = E(x, t) \text{ bzw. } K = K(x, t)$$

Daraus folgt erstens, dass der Gründung eine Planungsphase vorangehen muss, in der die relevanten Voraussetzungen einer Gründung geprüft und in der ein Geschäftsplan (Business Plan) zu erarbeiten ist. Die Realisierung des Geschäftsplans erfordert außerdem eine Realisierungsplanung, die mit einem Eröffnungs-Marketing beginnt. In der Realisierungsplanung kommt es wesentlich darauf an, den Eröffnungsprozess einerseits so zu steuern, dass Fixkosten, wenn sie nicht vermeidbar sind, jedenfalls möglichst niedrig gehalten werden und so spät wie möglich auftreten, während andererseits angestrebt wird, Erlöse so früh wie möglich zu erzielen.

Zweitens müssen die intervallfixen Sprungkosten als Ausdruck der sukzessiven Auslastung der Kapazitäten sowie der Investitionen verstanden werden: unmittelbar vor einem Sprung sind die Leerkosten minimal, unmittelbar danach jedoch sind sie maximal. Sprungkosten aufgrund von Erweiterungsinvestitionen verschlechtern also zunächst abrupt die Wirtschaftlichkeit, die vor dem Sprung perspektivisch so günstig erschien. Eben deshalb kommt es darauf an, dass solche Investitionsentscheidungen auf einem trendmäßig steigenden Absatz gründen, der die kurzfristig auftretenden Leerkosten durch die Auslastung der neu geschaffenen Kapazitäten zügig in Nutzkosten umwandelt (vgl.: Übergangszone in Graphik 2).¹³

Drittens muss insbesondere die Stabilität der Erlösfunktion reflektiert werden. Weil sich die Gründungsinvestition durch die Erlöse refinanzieren muss, sind die Absatzfragen von erstrangiger Bedeutung. Denn die gelingende Refinanzierung am Markt ist es, die über den Erfolg des Geschäftsmodells entscheidet. Die Gründungsfinanzierung hat demgegenüber eine zwar nachgeordnete, aber dennoch sehr große Bedeutung.¹⁴

Die Gründungsinvestition darf nur dann in die Realisierung übergehen, wenn - mit möglichst starker empirischer Fundierung - auch bei kritisch-skeptischer Beurteilung noch eine realistische positive Absatzerwartung besteht. Diese darf auch dann nicht zusammenbrechen, wenn an mögliche Konterstrategien von Konkurrenzunternehmen gedacht wird, sei es als

¹³ Vgl. zu den Kostenbegriffen: Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 130 ff.; vgl. zu Nutz- und Leerkosten: Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band - Die Produktion, 14. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1968, S. 336 ff.

¹⁴ Vgl. allgemein zur Optimierung der Unternehmensfinanzierung: Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 497 ff.; und speziell zur Gründungsfinanzierung: Nathusius, Klaus: Grundlagen der Gründungsfinanzierung: Instrumente – Prozesse – Beispiele, 1. Aufl., Wiesbaden 2001

Preiskampf, sei es, dass noch unbekannte Konkurrenzprodukte auf den Markt gebracht werden.

Gute Aussichten bestehen zum Beispiel dann, wenn bei günstigen volkswirtschaftlichen Randbedingungen, d.h. bei hinreichend positiven, möglichst steigenden Wachstumsraten und konjunkturellem Aufschwung ein attraktives neues Produkt mit Alleinstellungsmerkmal, z.B. mit Patentschutz, auf den Markt gebracht werden kann.

Ungünstige volkswirtschaftliche Randbedingungen, z. B. ein konjunktureller Abschwung oder eine Stagnation, die mit einer Nachfragesenkung eingehen, verschlechtern hingegen die Gründungschancen, und dasselbe gilt für eher konventionelle oder imitationsanfällige Produkte bzw. Dienstleistungen.

Die mit der Erlösfunktion verbundenen Risiken sind mit dem Absatzzeitpunkt bzw. Absatzzeitraum, mit der Absatzmenge und mit dem Absatzpreis verknüpft, und sie können auch kombiniert auftreten.

Zunächst könnte sich der tatsächliche Absatz gegenüber dem Planabsatz verspäten, was zu einer parallelen Rechtsverschiebung der Erlösfunktion führen würde (Zeitrisiko). Sodann könnte der am Markt tatsächlich erzielbare Absatzpreis geringer sein als der geplante Preis, z. B. aufgrund einer überschätzten Nachfrage oder aufgrund von preispolitischen Gegenmaßnahmen der Wettbewerber, was eine Rechtsdrehung der Erlösfunktion bzw. einen kleineren Steigungswinkel und damit geringere Deckungsbeiträge bewirken würde (Absatzpreisänderungsrisiko). Schließlich könnte der Absatz früher oder später stocken, also eine kurzfristige mengenmäßige Obergrenze - unterhalb oder oberhalb der Gewinnschwelle - erreichen; bei dieser bräche die Erlösfunktion dann ab.

Dem Preisänderungsrisiko bei den Absatzpreisen entspricht ein Preisänderungsrisiko bei den Beschaffungspreisen. Steigen diese unplanmäßig an, dann steigen die variablen Kosten entsprechend, d.h. auch der Steigungswinkel der Kostenfunktion der variablen Kosten vergrößert sich, und - unter sonst gleichen Umständen - sinkt der Deckungsbeitrag entsprechend (Beschaffungspreisänderungsrisiko).

Ein weiteres Risiko liegt in ungeplantem Auftreten von zusätzlichen intervallfixen Sprungkosten, indem sich z. B. unvorhersehbar zusätzliches Personal eingestellt werden muss, oder indem sich ein Investitionsgut, z. B. ein Bauwerk, außergewöhnlich verteuert (Investives Preisänderungsrisiko).

Die verschiedenen Risiken sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht unabhängig voneinander, nicht jedoch aus volkswirtschaftlicher Sicht. In einem ausgeprägten konjunkturellen Aufschwung wird je nach den Preiselastizitäten z. B. sowohl mit steigenden, vielleicht auch überplanmäßig steigenden Absatzpreisen als auch mit steigenden, vielleicht auch überplanmäßig steigenden Beschaffungspreisen zu rechnen sein, und dasselbe gilt für Investitionsgüter und Lohnkosten sowie Zinsen.

Die Preisänderungsrisiken sind in einer solchen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsphase solange unschädlich, wie die Elastizität der Nachfrage es erlaubt, beim eigenen Absatz eine mindestens gleich hohe positive Preisänderung zu realisieren wie sie bei den Beschaffungspreisen auftritt.

Über mehrere Perioden tendenziell steigende sprungfixe Kosten, tendenziell steigende Beschaffungspreise bzw. variable Kosten und die in marktbedingten Ungewissheiten wurzelnde Gefahr der Unterschreitung des geplanten Absatzes bzw. Umsatzes führen im Fall ihrer Realisierung sämtlich dazu, dass die Gewinnschwelle sich nach rechts verlagert, also erst bei höheren Absatzmengen oder zu einem späteren Zeitpunkt erreicht wird.

Jede Rechtsverschiebung der Gewinnschwelle erhöht aber den Kapitalbedarf der Gründung; was geometrisch an der gewachsenen Fläche des - rot dargestellten - Verlustdreiecks sichtbar wird. Da Gründungen häufig mit einem hohen Anteil, z. B. 80%, fremdfinanziert werden müssen, bedeutet dies, dass der Kreditbedarf entsprechend ansteigt. Damit verschärft sich auch ein Schlüsselproblem der Gründungsfinanzierung, die Kreditsicherung mit Vermögenswerten. Die Gründungsrisiken verschärfen also die Problematik der Gründungsfinanzierung ganz erheblich. Es muss daher versucht werden, sie kalkulatorisch explizit im Geschäftsplan zu berücksichtigen.

Wenn der Kapitalbedarf ohne die nötigen Risikozuschläge kalkuliert wird, dann besteht von vornherein schon deshalb ein hohes Insolvenzrisiko. Eine solide Gründungsfinanzierung erfordert deshalb kalkulatorische Finanzierungsreserven zur Abdeckung der kalkulatorischen Gründungsrisiken sowie der sonstigen Unwägbarkeiten.

Entwickelt sich das Geschäft günstiger als im skeptischen Szenario, dann ergeben sich höhere Gewinne bzw. sie entstehen sie einem früheren Zeitpunkt. Eine solche unerwartete, besonders günstige wirtschaftliche Situation erlaubt es dann, Reserven zu bilden, die für die weitere Expansion ebenso zur Verfügung stehen wie für die Kompensation von Geschäftsrisiken.

Ratsam dürfte es wohl immer sein, Euphorie zu vermeiden und die Gründe der über Erwarten positiven Entwicklung genau zu analysieren, um nüchtern abschätzen zu können, wie weit und wie lange diese Effekte voraussichtlich tragen werden. So kann den anstehenden Geschäftentscheidungen eine ebenso rationale wie vorsichtige Grundlage gegeben werden.

4 Praktische Methoden der Gründungsberatung

4.1 Aufgaben des Gründungsberaters

Eine Unternehmensgründung ist ein einmaliges, komplexes und budgetiertes Vorhaben, dessen Gründungsphase mit in der Regel drei bis fünf Jahren zeitlich befristet und mit besonderen Problemen behaftet ist.

Aus diesem Grund ist es möglich und sinnvoll, eine Existenz- und besonders eine Unternehmensgründung - vor dem abstrakten Modellhintergrund (vgl. Ziffer 3) - als individuelles und konkretes Projekt zu begreifen und deshalb - mit den nötigen Abänderungen - auf das methodische Instrumentarium des Projektmanagements zurückzugreifen. Das bedeutet zumindest, dass eine phasenorientierte Vorgehensweise eingehalten wird.¹⁵

Verfügt der Gründer nicht über dieses Methodenwissen, so sollte jedenfalls der Gründungsberater darüber verfügen, da allein schon die systematische Vorgehensweise

¹⁵ Vgl. vertiefend: Plümer, Thomas: Existenzgründung Schritt für Schritt – mit drei ausführlichen Businessplänen, 1. Aufl., Wiesbaden 2006; KfW – Bankengruppe (Hrsg.) / Plüskow, Jochen von (Autor): Existenzgründung – zwölf Meilensteine auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmensstart, Frankfurt/Main 2004

geeignet ist, Gründungsrisiken zu verringern. Außerdem ist es wichtig, dass sich Gründungsberater und die gründungswillige Person über Aufgaben, Rollenverteilung und Erwartungen verständigen und diese vertraglich fixieren.

Manchmal findet sich die Vorstellung, die Aufgabe und Leistung des Gründungsberaters bestünde in der externen Erstellung des Geschäftsplans für die Gründerperson. Es ist sicherlich einzuräumen, dass dies ohne weiteres so durchführbar wäre, zumal es hierfür professionelle Software gibt. Und es gibt sicherlich auch viele Fälle, in denen die Beratung so abläuft.

Aber es ist hier von grundsätzlicher Bedeutung, dass die gründungswillige Person bestimmte wesentliche inhaltliche Tätigkeiten, insbesondere im Zusammenhang mit dem Geschäftsplan, selber ausführen sollte, um durch diesen Lernprozess „Meister des eigenen Gründungsprojekts“ zu werden¹⁶, d. h. um den Geschäftsplan in allen Einzelheiten zu beherrschen und ihn auch nach außen, z. B. gegenüber Banken, überzeugend und detailsicher vertreten zu können¹⁷. Die intensive Unterstützung durch den Gründungsberater darf keinesfalls verhindern, dass die Gründerperson diese Kompetenzen, die eine entscheidende Grundlage der zukünftigen Selbständigkeit und Unabhängigkeit bilden, selbst erwirbt.

Der Gründungsberater hat daher vorrangig die Aufgabe, die Vorgehensweise vorzugeben, vielleicht in Gestalt der unten skizzierten fünf Phasen, die Informationsquellen zu benennen und relevante Informationen zu beschaffen, Kontakte herzustellen oder zu vermitteln, die Gründerperson umfassend zu coachen, anzuleiten, zu begleiten und zu unterstützen, die begleitende Qualitätssicherung zu betreiben, insbesondere im Hinblick auf den Geschäftsplan, sowie die nachfolgende Realisierung zu unterstützen und zu begleiten, sofern das vertraglich vereinbart worden ist.

4.2 Phase 1: Prüfungen der Grundvoraussetzungen

Ausgangspunkt der Gründungsberatung ist die Frage nach der Eignung der gründungswilligen Person für eine nachhaltige selbständige unternehmerische Tätigkeit – d. h. die Frage nach der „Unternehmerpersönlichkeit“, weil ohne sie auch die beste Geschäftsidee nicht verwirklicht werden kann:

Lassen - aus Sicht des Gründungsberaters - die individuellen Qualifikationen, die Persönlichkeitsmerkmale, die bisherige berufliche und persönliche Entwicklung sowie das spezielle soziale Umfeld der gründungswilligen Person eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit als hinreichend wahrscheinlich erscheinen - oder eher nicht?

Der Gründungsberater benötigt für diese Einschätzung einschlägige Erfahrung und Menschenkenntnis, um sich selbst begründet und differenziert Rechenschaft abzugeben und zu einer Gesamteinschätzung und einer Empfehlung zu gelangen.

¹⁶ Vgl. hierzu die hilfreiche Website www.gruenderinnen.de oder identisch: www.iwi.hs-karlsruhe.de/gruenderinnen/ sowie die vielfältigen Informationsmaterialien (diverse Broschüren, Gründungssoftware), die von der Bundesregierung (u. a. Bundesministeriums für Wirtschaft) zur Verfügung gestellt werden.

¹⁷ Vgl. hierzu vertiefend: Steegmann, Johannes: Funktionen der Hausbank bei der Unterstützung von Unternehmensgründungen, 1. Aufl., Köln 2006; Arnold, Jürgen: Existenzgründung – Finanzierung und Sicherheiten, Burgrieden 2006; Börner, Christopf. J./ Grichnik, Dietmar (Hrsg.): Entrepreneurial finance – Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung, Heidelberg 2005

Es dürfte z. B. weder sinnvoll noch ethisch vertretbar sein, eine gründungswillige Person, der aus bestimmten Gründen eine unternehmerische Tätigkeit nicht zugetraut wird, weiter dahingehend zu beraten, sich selbständig zu machen.

Wird der gründungswilligen Person jedoch eine nachhaltige unternehmerische Tätigkeit zugetraut, dann stellt sich die Frage nach der Art, der Tragfähigkeit sowie nach den Chancen und Risiken der Geschäftsidee (vgl. hierzu Ziffer 4.3).

Hierzu ist nicht nur Sachkenntnis z. B. technischer Art, sondern insbesondere Marktkenntnis erforderlich, aber ohne spezielle empirische Recherchen wird es in vielen Fällen nicht möglich sein, eine Geschäftsidee hinreichend zu beurteilen, zumal hierbei die Ungewissheit der Zukunft immer mehr oder weniger stark hereinspielt. Handelt es sich hierbei um die Verwertung einer Erfindung, dann muss zuerst die Frage der Schutzrechte, z. B. der Patentierung, geklärt werden; ggf. ist ein Patentanwalt einzuschalten.

Wenn die grundlegende subjektive Voraussetzung, die Unternehmerpersönlichkeit, als gegeben angesehen wird, und wenn dasselbe auch für die grundlegende objektive Voraussetzung, die Geschäftsidee, gilt, dann kann mit der Detailarbeit am Geschäftsplan (Businessplan) begonnen werden.

4.3 Phase 2: Planungen der Unternehmensgründung: Erarbeitung eines Geschäftsplan bzw. Business Plans

Die Erarbeitung des Geschäftsplans dient erstens der detaillierten qualitativen und quantitativen Analyse und Planung des Gründungsprojekts zum Zweck der Selbstvergewisserung der Gründungsperson, zweitens der detaillierten Begründung und Bewertung der Geschäftsidee aus technischer und besonders aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die Beschaffung von Eigen- oder Fremdkapital, und drittens stellt sie die Basisversion der Unternehmensplanung dar, die nach Geschäftsaufnahme fortgeschrieben und zu einem Unternehmenscontrolling weiterentwickelt werden sollte.

Die Struktur von Geschäftsplänen kann heute als weitgehend standardisiert gelten; sie wird in der einschlägigen Literatur vielfach beschrieben.¹⁸ Bei der folgenden (kommentierte) Struktur handelt es sich um meine weitgehende Modifikation eines im Auftrag der Deutschen Bank AG entwickelten Vorschlags¹⁹ dar:

Baustein 1: Zusammenfassung (allgemeinverständlich)

Baustein 2: Unternehmensgegenstand und Rechtsformwahl

2.1 Unternehmens- bzw. Betriebszweck

2.2 Rechtsformwahl und Verträge

Baustein 3: Management und Personal

3.1 Geschäftsleitung und Organisation

3.2 Personalmanagement und Mitarbeiter

3.3 Berater (Recht, Steuern, Unternehmensführung)

Baustein 4: Unternehmensmodell und Innovation

4.1 Geschäftsmodell (mit Voraussetzungen und Randbedingungen)

¹⁸ Vgl. vertiefend: Klandt, Heinz: Gründungsmanagement - der integrierte Unternehmensplan – Business Plan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung, 2. Aufl., München 2006

¹⁹ Autor: Prof. Dr. Udo Wupperfeld, Steinbeis Transferzentrum (STZ) Marketing, Logistik und Unternehmensplanung (MLU) an der Fachhochschule Pforzheim

- 4.2 Produkt/Dienstleistung
- 4.3 Innovation/ Alleinstellung oder Imitation und Kundennutzen
- 4.4 Standortwahl (kostenorientiert) und Logistik
- Baustein 5: Markt- und Konkurrenzsituation
 - 5.1 Marktlagen und erwartete Nachfrageentwicklung
 - 5.2 Kundenstruktur, Kundensegmente und Marketing/Vertrieb
 - 5.3 Standortwahl (absatzorientiert)
 - 5.4 Konkurrenzfirmen, Konkurrenzprodukte und Konkurrenzrisiken
- Baustein 6: Unternehmensplanung (qualitativ und quantitativ: tabellarische Darstellung)
 - 6.1 Bisherige Entwicklung und aktuelle wirtschaftliche Situation
 - 6.2 Erwartete zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen
 - 6.3 Strategische Planung (5 – Jahres – Planung)
 - 6.4 Kapitalbedarf und Mittelverwendung
 - 6.5 Chancen und Risiken in verschiedenen Szenarien
- Baustein 7: Gewinnschwellenanalyse (optional)
- Baustein 8: Realisierungsplanung (Ablaufplanung der Umsetzung der Gründungsplanung)
- Anhang

Wenn die Hauptaufgabe des Geschäftsplans häufig primär in der Kapitalbeschaffung gesehen wird, dann orientiert sich seine Ausarbeitung im Hinblick auf die inhaltliche Darstellung und den Umfang an den Anforderungen von Banken.

Wird ein Geschäftsplan aber zwecks Unternehmensplanung und Unternehmenscontrolling gründlicher und umfänglicher als im Standard ausgearbeitet²⁰, dann kann der für Banken bestimmte Teil ausgegliedert werden.

Der Aufbau des Geschäftsplans dient dem Zweck, die Geschäftsidee klar und übersichtlich darzustellen, deren Chancen und Risiken sichtbar zu machen und die erwartete bzw. wahrscheinliche Geschäftsentwicklung aufzuzeigen. Für die Abschätzung des Insolvenzrisikos und zugleich als vertrauensbildender Schritt gegenüber Kapitalgebern ist außerdem die Darstellung eines Szenarios mit pessimistischen Annahmen sehr nützlich.

Gelingt im Anschluss an die qualitative Darstellung auch die vollständige Quantifizierung (z. B. in Form verknüpfter Excel-Tabellen) auf Grundlage hinreichend verlässlicher empirischer Daten, dann könnten daraus im Prinzip die einzelnen mathematischen Funktionen, die für die Gewinnschwellenanalyse nötig sind, abgeleitet werden.

Die Aufgabe des Existenzgründungsberaters besteht in diesem Zusammenhang in der Unterstützung bei der Informationsbeschaffung und der Datenerhebung.

4.4. Phase 3: Vorbereitungen der Unternehmensgründung

Es sollten zunächst die Rechts-, Steuer- und Versicherungsberater ausgewählt und eingesetzt werden, um die Rechtsformwahl zu entscheiden, und um den betrieblichen und den persönlichen Risiken jeweils mit einem Versicherungskonzept zu begegnen, und die rechtlich wirksame Gründung der neuen Unternehmung muss durchgeführt werden, damit die nötigen Rechtsgeschäfte getätigt werden können.²¹

²⁰ Vgl. Witt, F.-J./Witt, K.: Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe, München 1993

²¹ Vgl. Schaub, G.: Ich mache mich selbständig, neueste Aufl., München

Weiter muss mit kritischem Blick eine geeignete Hausbank ausgewählt werden. Eine solche sollte von ihren Geschäftsfeldern, ihrer Interessenlage, von ihrem Kreditberatungsangebot und von ihren Konditionen her deutlich erkennen lassen, dass sie den Gründern entgegenkommt, d. h. ihre Geschäftspolitik sollte diese Zielsetzung explizit enthalten. Hierauf können bei öffentlichen Sparkassen die kommunalen Verwaltungsräte aus wirtschaftspolitischen Gründen achten. Es sollte jedenfalls Bereitschaft und Interesse an der Förderung von Gründungen erkennbar sein, insbesondere, was bankpolitisch leider nicht selbstverständlich ist, im Hinblick auf die Beantragung und Vermittlung öffentlicher Kredite.²² In der Regel dürfte ein regional tätiges Kreditinstitut diese Anforderungen eher erfüllen als eine überregional tätige große Geschäftsbank.

Auf Basis des Geschäftsplans sind dann Verhandlungen mit der Hausbank über das Finanzierungsmodell des Geschäftsplans einschließlich der rechtzeitigen Antragstellung bei öffentlichen Kreditgebern (z. B. KfW – Mittelstandsbank, N – Bank, usw.) einzuleiten.

Im Falle einer notwendigen Beschaffung von Wagniskapital (Venture Capital) reicht dies jedoch nicht aus, sondern es müssen dann Kontakte mit hierauf spezialisierten Firmen geknüpft werden.²³

Die Standortwahl hängt sehr von der Branche und der Art des Geschäftsbetriebs ab. In bestimmten Fällen kann die richtige Standortwahl durchaus eine Schlüsselfrage der Gründung sein, insbesondere in allen Fällen, in denen der erwartete Umsatz vom Geschäftsstandort direkt abhängig ist. Die Umsetzung der Standortwahl generiert durch Miete oder Kauf von Geschäftsräumen häufig erste Fixkostenblöcke, womit zugleich die ersten Risiken realisiert sind. Ihnen kann ausgewichen werden, wenn z. B. kommunale „Technologiezentren“ genutzt werden können.

Auch die zukünftigen Lieferanten- und Kundenbeziehungen können bereits jetzt angebahnt werden, d. h. dass damit begonnen werden sollte, das vorhandene Marketingkonzept im Hinblick auf die Beschaffungs- und besonders die Absatzseite umzusetzen. Und falls bereits zu Beginn Personal benötigt wird, muss mit der Suche und Auswahl ebenfalls in dieser Phase begonnen werden.

4.5 Phase 4: Realisierung der Unternehmensgründung

Mit der offiziellen Geschäftseröffnung wird der Planungsraum - links von der Ordinate - endgültig verlassen und - rechts von der Ordinate - der Implementierungsraum betreten.

Die Geschäftseröffnung bezieht sich insbesondere auf die Kunden, von denen das Gelingen der Refinanzierung - und also der Gründung überhaupt - abhängt. Bestimmend in dieser Entwicklungsphase ist, ob es mit Hilfe der Marketingmaßnahmen gelingt, den Planabsatz mengenmäßig und zeitlich zu realisieren oder gar zu überschreiten. Jedes Unterschreiten des

²² Diese können z. B. von der KfW – Mittelstandsbank, oder, in Niedersachsen, von der N-Bank, vielleicht in Verbindung mit der Niedersächsischen Bürgschaftsbank kommen.

²³ Vgl. Weitnauer, Wolfgang: Handbuch Venture Capital – Von der Innovation zum Börsengang, 2. Aufl., München 2001; Weber, Christiana/Dierckes, Meinolf: Risikokapitalgeber in Deutschland – Strukturmerkmale, Entscheidungskriterien, Selbstverständnis, Berlin 2002; Brettel/ Jaugey/Rost: Business Angels – Der informelle Beteiligungskapitalmarkt in Deutschland, Wiesbaden 2000; Lübke, Nina: Business Angels und Existenzgründer – Strategien für eine erfolgreiche Transaktionsbeziehung, Düsseldorf 2004, Betsch/Groh/Schmidt: Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen, München 2000.

Planabsatzes ist kritisch zu beurteilen, weil dadurch die finanziellen Reserven angegriffen werden und zugleich das Insolvenzrisiko ansteigt.

Wenn sich aber, sei es aufgrund des Marketings, sei es aus konjunkturellen oder sonstigen Gründen, kurz- bis mittelfristig eine stärker steigende Nachfrage ergibt, dann entspannt sich - ceteris paribus - das Refinanzierungsproblem, und es können z. B. finanzielle Reserven angelegt werden. Wenn es sich dabei um eine nachhaltig stärkere Nachfrage als erwartet und geplant handelt, dann stabilisiert sich nicht nur die Refinanzierung, sondern es wird ein Expansionspfad eröffnet, der Investitionen erfordert, die die anfängliche Kostenstruktur tiefgreifend verändert. Denn es treten nun sprungfixe Kosten auf, die zeitweilig zu auslastungsbedingten Leerkosten führen, ein Problem, das eine aufmerksame Steuerung erfordert.

Außerdem treten im Verlauf einer solchen Expansion teils schwierige organisatorische Wachstumsprobleme auf. Die Menge der betrieblichen Aktivitäten steigt stark an, und daher muss die Aufgabenverteilung anders und auf mehr Personen verteilt werden; der Koordinations- und Führungsbedarf nimmt zu. Also wird zusätzliches Personal erforderlich, das - mit Aufwand und Zeitbedarf - wiederum in organisatorische Strukturen und Abläufe eingepasst werden muss, die ihrerseits erst neu entwickelt werden müssen.

Es muss somit schrittweise ein funktionsfähiges arbeitsteiliges Management entwickelt werden, und zwar so, dass es in seiner Ausprägung dem jeweiligen Entwicklungsstand der neugegründeten Unternehmung entspricht. Die prekäre Balance zwischen diesen beiden zeitlich parallelen Entfaltungsprozessen zu wahren, ist sicherlich ein zentrales Problem des Unternehmenswachstums in dieser Phase.

Die Dauer dieser Phase ist zwar nicht näher bestimmbar, aber im Rahmen der Gründungsplanung werden fünf Jahre nicht überschritten. Es wird also allgemein davon ausgegangen, dass ein Unternehmen, wenn es sich denn in der kritischen Gründungsphase ökonomisch behauptet hat, spätestens nach diesem Zeitraum als stabilisiert gelten kann.

4.6 Phase 5: Abschluss durch Stabilisierung der Unternehmensgründung

Der Geschäftsplan sollte nicht nur kurzfristig genutzt werden, um z. B. an Fremdkapital zu gelangen, sondern langfristig, und dies vor allem, um auf seiner Grundlage ein Unternehmenscontrolling zu entwickeln, das für die Unternehmenssteuerung ohnehin unerlässlich ist.

Die Länge der Gründungsphase sollte daher nicht nur mit zwei Jahren, sondern mit drei bis fünf Jahren angesetzt werden. Ein exaktes Ende dieser Phase besteht zwar nicht. Qualitativ formuliert wird sie aber dann erreicht, wenn die gründungsbedingten Probleme gelöst sind, und wenn das operative Geschäft normal verläuft.

Eine geschäftliche Expansion wie oben beschrieben überschreitet im Grunde schon die eigentliche Gründung, erfordert aber besondere Aufmerksamkeit zur Steuerung der Wachstumsrisiken. Eine beratende Begleitung kann deshalb aber auch in dieser Phase noch sehr sinnvoll sein. Danach sollte sich das Management jedoch soweit professionalisiert haben, dass es selbständig und unabhängig zu operieren in der Lage ist.

Eine Beratung, die sich nicht selbst überflüssig macht, ist eine schlechte Beratung.

Literatur

- Arnold, Jürgen: Existenzgründung – Finanzierung und Sicherheiten, Burgrieden 2006;
- Anderseck, Klaus: Gründungsforschung und Gründungslehre – zwischen Identitätssuche und „Normalwissenschaft“, Wissenschaftliches Kolloquium, 1. Aufl., Hagen 2003
- Betsch/Groh/Schmidt: Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen, München 2000;
- Bleiber, Reinhard: Existenzgründung: Geschäftsidee, Finanzierung, Verträge, 3. Aufl., Freiburg 2005
- Bleiber, Reinhard: Überlebensstrategien für Existenzgründer, München 2006
- Börner, Christopf. J./ Grichnik, Dietmar (Hrsg.): Entrepreneurial finance – Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung, Heidelberg 2005
- Brettel/Jaugey/Rost: Business Angels – Der informelle Beteiligungskapitalmarkt in Deutschland, Wiesbaden 2000;
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Exist – Existenzgründer aus Hochschulen – Stand und Perspektiven, 2001
- Dierkes, Meinolf/Weber, Christian: Risikokapitalgeber in Deutschland - Strukturmerkmale, Entscheidungskriterien, Selbstverständnis, Berlin 2002;
- Englert, Sylvia: Welche Selbständigkeit passt zu mir? – Existenzgründung maßgeschneidert, 1. Aufl., München 2005;
- Geigenberger, Isabel: Risikokapital für Unternehmensgründer – der Weg zum Venture Capital, 2. Aufl., München 2006;
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band - Die Produktion, 14. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1968, S. 336 ff.
- Hach, Andreas: Startuperfolg und die Wahl von Risikokapitalgebern – ökonomische Analyse mit empirischer Validierung für den deutschen Markt, 1. Aufl., Wiesbaden 2005;
- Henselmann/Kniest: Unternehmensbewertung: Praxisfälle mit Lösungen, 2. Aufl., Herne/Berlin 2001.
- Hofert, Svenja: Existenzgründung im Team – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, 1. Aufl., Frankfurt/Main 2006;
- Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 13. Aufl., Zweiter Teil, A: Gründungsmanagement – Unternehmertum („Entrepreneurship“), Landsberg 2000, S. 143 – 192;
- Jacobsen, Liv Kirsten: Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung - Entrepreneurship in Theorie und Praxis, 1. Aufl., Wiesbaden 2006;
- Klandt, Heinz: Gründungsmanagement - der integrierte Unternehmensplan – Business Plan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung, 2. Aufl., München 2006
- Kollmann, Tobias: E - Entrepreneurship – Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy, 2. Aufl., Wiesbaden 2006;
- Kuckertz, Andreas: Der Beteiligungsprozess von Wagniskapitalfinanzierungen – eine informationsökonomische Perspektive, 1. Aufl., Wiesbaden 2006;
- Küsell, Felix: Praxishandbuch Unternehmensgründung – Unternehmen erfolgreich gründen und managen, 1. Aufl., Wiesbaden 2006;

Kütting, Karlheinz: Saarbrücker Handbuch der Betriebswirtschaftlichen Beratung, Herne/Berlin 1998, 3. Kapitel, S. 771 ff.: B – Unternehmensbewertung, C – Unternehmenskauf, E – Unternehmensnachfolge;

Landwehr, Stefan: Know-how-Management bei der Gründung innovativer Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden 2005

Lübke, Nina: Business Angels und Existenzgründer – Strategien für eine erfolgreiche Transaktionsbeziehung, Düsseldorf 2004,

Nathusius, Klaus: Grundlagen der Gründungsfinanzierung: Instrumente – Prozesse – Beispiele, 1. Aufl., Wiesbaden 2001

Nathusius, Klaus (Hrsg.): Wirkungen des regionalen Kontexts auf Unternehmensgründungen, Lohmar 2003;

Pechlaner, Harald: Unternehmertum und Unternehmensgründung – Grundlagen und Fallstudien, 1. Aufl., Wiesbaden 2005;

Pesch, Stefanie: Wirtschaftliche Wirkungen von öffentlichen Förderprogrammen für Existenz- und Unternehmensgründungen, 1. Aufl., Lohmar 2005

Schaub, G.: Ich mache mich selbständig, neueste Aufl., München

Steggmann, Johannes: Funktionen der Hausbank bei der Unterstützung von Unternehmensgründungen, 1. Aufl., Köln 2006

Sternberg, Rolf. G. (Hrsg.): Deutsche Gründungsregionen, Berlin 2006;

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1998

Walter, Reiner/Wirtz, Maria: Existenzgründung durch Unternehmensnachfolge, Wuppertal 2005

Weitnauer, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Venture Capital – Von der Innovation zum Börsengang, 2. Aufl., München 2001;

Witt, F.-J./Witt, K.: Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe, München 1993

Web - Links

www.gruenderinnen.de oder identisch: www.iwi.hs-karlsruhe.de/gruenderinnen

www.bmwi.de/BMWi/Navigation/existenzgruendung.html

www.BDU.de

www.ihk-hannover.de

www.rkw.de

www.dfv-franchise.de

www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Gruenderzentrum/index.jsp

www.nbank.de

www.nbb-hannover.de

www.hi-reg.de