

Betriebs- wirtschaftslehre

Grundstudium

Die fünf Phasen der Unternehmensgründung

Prof. Dr. Günter Buchholz, Hannover

Eine Unternehmensgründung ist ein komplexes Vorhaben, dessen Risiken soweit wie möglich vermieden bzw. minimiert werden sollten. Dabei hilft eine sorgfältige Planung und Vorbereitung. Der Gründungsprozess lässt sich – von der Prüfung der Grundvoraussetzungen über den Business Plan, die Vorbereitung der Gründung sowie deren Realisierung bis zur Stabilisierung des Unternehmens – in fünf Phasen einteilen.

Unternehmensgründungen sind komplexe Vorhaben, für die nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Unternehmensgründungen sind ein individuelles **Projekt**, weshalb es sinnvoll ist, auf das methodische Instrumentarium des **Projektmanagements** zurückzugreifen. Das bedeutet unter anderem, dass **phasenorientiert** vorgegangen werden sollte (vgl. Plümer 2006; KfW 2004). Verfügen Gründer nicht über das dazu notwendige Wissen, sollten sie entsprechenden Rat bei privaten bzw. öffentlichen Beratern (Industrie- und Handelskammern, Entrepreneur-Lehrstühle etc.) einholen. Damit lassen sich auch die mit der Gründung verbundenen **Risiken** verringern.

1. Phase: Prüfung der Grundvoraussetzungen

Als Erstes stellt sich die Frage, ob der Gründer die **persönlichen Voraussetzungen** für eine unternehmerische Tätigkeit mitbringt. Dazu zählen **grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse**, ein **gewisses Sach- und Fachwissen**, das sich aus dem Geschäftsgegenstand ergibt, sowie eine Reihe von **Soft Skills** (analytisches Denken, Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit, Verkaufsgeschick, Kunden- und Vertriebsorientierung, Ausdauer, Stressbelastbarkeit etc.), die für die Umsetzung der Geschäftsidee von Bedeutung sind. Nur wenige Gründer werden all diese Voraussetzungen gleichermaßen erfüllen. Deshalb ist es in dieser Phase wichtig zu überlegen, ob nicht **mehrere Gründer (Gründerteam)** mit ergänzenden Qualifikationen und Fähigkeiten größere Aussicht auf Erfolg haben. Ein Gründerteam hat auch den Vorteil, dass sich die Mitglieder gegenseitig motivieren und damit psychisch unterstützen. Bei Gründern, die sich noch nicht gut kennen und einschätzen können, besteht allerdings die Gefahr, dass sich die Erwartungen, die man ineinander setzt, später nicht erfüllen und möglicherweise zu Auseinandersetzungen führen, die das gesamte Unternehmen bedrohen können.

Kann davon ausgegangen werden, dass dem Gründer bzw. den Gründern eine nachhaltige unternehmerische Tätigkeit zuzutrauen ist, stellt sich als nächstes die Frage, ob die **Geschäftsidee erfolgversprechend** ist, d.h. welche Chancen und Risiken mit ihr verbunden sind. Das erfordert umfangreiche **Marktkennntnisse**, die in der Regel intensive Recherchen voraussetzen. Erst wenn auch diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann mit dem Business Plan begonnen werden.

Frage 1: Welche Voraussetzungen müssen in der ersten Gründungsphase erfüllt sein?

2. Phase: Business Plan

Der Business Plan hat drei Funktionen:

1. Er ist eine **grundsätzliche Analyse und Bewertung der Geschäftsidee und des unternehmerischen Konzepts**, die auch der Selbstvergewisserung des Gründers bzw. der Gründer dient.

**Subjektive
Grundvoraussetzungen**

**Objektive
Grundvoraussetzungen**

**Die drei Funktionen
des Business Plan**

2. Er ist eine **detaillierte Bewertung der Geschäftsidee in technischer und betriebswirtschaftlicher Sicht**, wozu vor allem die organisatorischen und finanziellen Aspekte gehören, um eventuellen Kapitalgebern, Investoren, Partnern etc. die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen.
3. Er ist eine **erste Unternehmensplanung**, die je nach Geschäftsentwicklung fortgeschrieben wird und zur ersten Überprüfung der vorläufigen Geschäftsziele im Sinne eines ersten Unternehmenscontrolling dient.

Baustein 1	Executive Summary (Zusammenfassung)
Baustein 2	Unternehmensgegenstand und Rechtsform <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens- bzw. Betriebszweck • Rechtsform
Baustein 3	Organisation, Management und Personal <ul style="list-style-type: none"> • Organisation • Management und Mitarbeiter • Berater (Recht, Steuern, Technik etc.)
Baustein 4	Unternehmensmodell und Innovation <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsmodell • Produkt/Dienstleistung • Innovation (Alleinstellung) oder Imitation, Kundennutzen • Standortwahl (kostenorientiert) und Logistik
Baustein 5	Markt- und Konkurrenzsituation <ul style="list-style-type: none"> • Marktlage und erwartete Nachfrageentwicklung • Kundenstruktur, Kundensegmente und Marketing/Vertrieb • Standortwahl (absatzorientiert) • Konkurrenzfirmen, Konkurrenzprodukte und -risiken
Baustein 6	Unternehmensplanung <ul style="list-style-type: none"> • Bisherige Entwicklung und aktuelle wirtschaftliche Situation • Erwartete wirtschaftliche Entwicklung • Strategische Planung (Drei- bis Fünf-Jahres-Planung) • Kapitalbedarf und Mittelverwendung • Chancen und Risiken aufgrund verschiedener Szenarien
Baustein 7	Gewinnschwellenanalyse (optional)
Baustein 8	Realisierungsplanung (Ablauf der Gründung)
Anhang	

Abb.: Struktur des Business Plan

Was die **Darstellung des Business Plan** anbelangt, so hat sich vor allem diese Form bewährt (vgl. Klandt 2006; Buchholz 2007, S. 15):

Baustein 1

- **Executive Summary (Zusammenfassung):** Eine vorangestellte kurze Zusammenfassung, die einen schnellen **Überblick** ermöglicht. Sie enthält in sehr knapper Form alle Informationen, die für das Verständnis der Geschäftsidee notwendig sind. Die Executive Summary muss unbedingt allgemeinverständlich abgefasst sein.

Baustein 2

- **Unternehmensgegenstand und Rechtsform:**
 - Unternehmens- bzw. Betriebszweck
 - Rechtsform (Einzelkaufmann, BGB-Gesellschaft, GmbH, KG, GmbH & Co. KG, AG etc.)

Der Unternehmens- bzw. Betriebszweck bezieht sich auf die Art des geplanten Angebots an Gütern oder Dienstleistungen, also auch auf die Branchenzugehörigkeit. Die Rechtsform muss mithilfe von Rechts- und Steuerberatern bestimmt werden. Dabei kann die Nutzwertanalyse als methodisches Hilfsmittel eingesetzt werden.

Baustein 3

- **Organisation, Management und Personal:**
 - Organisation
 - Management und Mitarbeiter
 - Berater (Recht, Steuern, Technik etc.)

Beim Thema Organisation sind Aussagen zum anfänglichen Umfang des Unternehmens zu machen (Büroflächen, eigene Produktion oder Outsourcing, eigener Vertrieb etc.). Die Geschäftsleitung hängt von der Rechtsform ab (allgemein: BGB, speziell: HGB, GmbH-Gesetz, Aktiengesetz, Genossenschaftsgesetz). Gibt es mehrere Gründerpersonen, müssen deren Rollen (Geschäftsführer etc.) und Rechte und Pflichten vertraglich geregelt werden. Hier muss auch etwas dazu gesagt werden, wie viele Mitarbeiter (festangestellt, freie Mitarbeiter) anfangs und später benötigt werden.

Baustein 4

- **Unternehmensmodell und Innovation:**
 - Geschäftsmodell
 - Produkt/Dienstleistung
 - Innovation (Alleinstellung) oder Imitation, Kundennutzen
 - Standortwahl (kostenorientiert) und Logistik

Das Geschäftsmodell muss Angaben zur Kapitalstruktur sowie zum geplanten Leistungsangebot unter Berücksichtigung der erwarteten Nachfrage erhalten. Dabei müssen auch die Voraussetzungen und Randbedingungen, auf denen die Planung beruht, deutlich gemacht werden. Handelt es sich um ein bereits bekanntes oder um ein neuartiges Produkt (bzw. Dienstleistung) mit geringer Wettbewerbsintensität? Wodurch hebt es sich von bereits existierenden Konkurrenzprodukten ab? Welche preispolitischen Spielräume ergeben sich daraus? Die Standortwahl ist stark branchenabhängig, sie kann kostenorientiert (Industrie) oder absatzorientiert (Handel, Dienstleistungen) erfolgen. Auch hier bietet sich die Nutzwertanalyse als Hilfsmittel an.

Baustein 5

- **Markt- und Konkurrenzsituation:**
 - Marktlage und erwartete Nachfrageentwicklung
 - Kundenstruktur, Kundensegmente und Marketing/Vertrieb
 - Standortwahl (absatzorientiert)
 - Konkurrenzfirmen, Konkurrenzprodukte und -risiken

Ob die Unternehmensgründung gelingt, hängt entscheidend vom Absatz der Produkte bzw. Dienstleistungen ab. Deshalb sind Marktanalyse (im Hinblick auf den potenziellen Absatz) und Konkurrenzanalyse (im Hinblick auf Absatzrisiken) von zentraler Bedeutung.

(Dieser Baustein ist bei manchen Business Plans bereits als Baustein 2 zu finden.)

Baustein 6

- **Unternehmensplanung:**
 - Bisherige Entwicklung und aktuelle wirtschaftliche Situation
 - Erwartete wirtschaftliche Entwicklungen
 - Strategische Planung (Drei- bis Fünf-Jahres-Planung)
 - Kapitalbedarf und Mittelverwendung
 - Chancen und Risiken aufgrund verschiedener Szenarien

Bei der Unternehmensplanung werden die Bausteine 2 bis 5 zusammengeführt und qualitativ sowie quantitativ (in Tabellenform) dargestellt. Die wahrscheinliche wirtschaftliche Entwicklung sollte der strategischen Planung zugrunde gelegt werden. Sie ist wichtig, um Wachstumsrisiken zu antizipieren und zu vermeiden. Es müssen auch Maßnahmen für den Fall einer ungünstigen Geschäftsentwicklung entwickelt werden, um eine Unternehmenskrise überstehen zu können. Da Kapitalbedarf und die Höhe der Vorfinanzierung leicht unterschätzt werden können, sollte die Finanzplanung Puffer für möglicherweise eintretende Risiken enthalten. Das Finanzierungsmodell sollte möglichst robust angelegt sein, andernfalls verbirgt sich darin ein Insolvenzrisiko.

Baustein 7

- **Gewinnschwellenanalyse (optional):** Die Gewinnschwellenanalyse ist ein Modell, anhand dessen die ökonomische Problematik der Unternehmensgründung demonstriert werden kann (vgl. Buchholz 2007). Im Kern geht es bei der Gewinnschwellenanalyse darum abzuschätzen, wie hoch die Umsatzerlöse mindestens sein müssen, um die Fixkosten zu decken. Je höher der Fixkostenanteil ist, desto größer ist die Gefahr, dass das Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, wenn die Umsatzziele nicht erreicht werden.

Baustein 8

- **Realisierungsplanung (Ablauf der Gründung):** Die Umsetzung der Gründungsplanung erfolgt in vielen kleinen Schritten. Der Ablauf muss strukturiert werden. Eine sorgfältige Planung und ein abgestimmtes Verhalten sichern die Qualität.

Darstellung und Umfang

Da die Hauptaufgabe des Geschäftsplans häufig primär in der **Kapitalbeschaffung** besteht, orientieren sich inhaltliche Darstellung und Umfang an den Anforderungen der Banken. Wird ein Geschäftsplan zwecks **Unternehmensplanung** und **Unternehmenscontrolling** gründlicher und umfangreicher ausgearbeitet als normalerweise vorgesehen, kann der für die Banken bestimmte Teil ausgegliedert werden.

Zweck des Aufbaus

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. Zur Abschätzung des Insolvenzrisikos und als vertrauensbildender Schritt gegenüber Kapitalgebern ist außerdem ein negatives Szenario mit pessimistischen Annahmen nützlich. Gelingt im Anschluss an

die qualitative Darstellung auch die vollständige Quantifizierung anhand hinreichend verlässlicher empirischer Daten, können daraus die einzelnen mathematischen Funktionen, die für die Gewinnschwellenanalyse nötig sind, abgeleitet werden (vgl. Buchholz 2007).

Informationsbeschaffung

Der Business Plan macht häufig eine mehr oder weniger umfangreiche Informationsbeschaffung und Datenerhebung notwendig. Dabei kann auf verschiedene Institutionen (Behörden, Kammern, Verbände) zurückgegriffen werden.

Frage 2: Welche kurz- und langfristigen Ziele werden mit dem Business Plan verfolgt?

3. Phase: Die Vorbereitung der Unternehmensgründung

Wahl der Rechtsform, rechtswirksame Gründung

Als Erstes sollte in Zusammenarbeit mit dem Rechts- und Steuerberater über die **Rechtsform** des Unternehmens entschieden werden. Ist es rechtswirksam gegründet, kann es auch die notwendigen Rechtsgeschäfte vornehmen (vgl. Schaub 2007).

Auswahl der Hausbank

Gleichzeitig muss eine geeignete Hausbank gefunden werden. Dabei sollte es sich um eine Bank handeln, die aktives Interesse an Firmengründungen zeigt. Dies ist in der Regel an der **Qualität der Finanzierungsberatung**, den **Kreditkonditionen** und an der Bereitschaft zu erkennen, **bei der Erlangung öffentlicher Gründungskredite behilflich** zu sein. Häufig sind es vor allem regionale Kreditinstitute, die an Firmengründungen interessiert sind, während große, überregional tätige Geschäftsbanken nicht selten andere Geschäftsfelder präferieren.

In der Regel ist der Business Plan Grundlage für die Verhandlungen mit der Hausbank einschließlich der Antragstellung bei öffentlichen Kreditgebern (Bund: KfW-Mittelstandsbank, Länder: z.B. N-Bank in Niedersachsen). Kann auf diesem Wege keine ausreichende Finanzierung erlangt werden, muss Kontakt mit **Venture-Capital-Firmen** aufgenommen werden. Nicht selten bieten sich auch **Business Angels** (meist ehemalige Manager oder Unternehmer) an, die den Gründer nicht nur unternehmerisch beraten, sondern auch Venture Capital (Wagniskapital) zur Verfügung stellen oder bei seiner Beschaffung behilflich sind (vgl. Weitnauer 2001; Lübke 2004).

Fixkostenrisiko

Die **Standortwahl** wird häufig stark von der Branche und der Art des Geschäftsbetriebs bestimmt. In vielen Fällen (z.B. Handel) ist sie für die Geschäfts- und Umsatzentwicklung von entscheidender Bedeutung. Mit der Anmietung von Geschäftsräumen entstehen häufig **erste Fixkostenblöcke**, womit zugleich die **ersten Risiken** eingegangen werden. Kommt als erster Standort ein kommunales oder privates **Technologie- oder Gründerzentrum** in Betracht, können die Anfangskosten oft erheblich reduziert werden. Viele dieser Zentren bieten umfangreiche, kostengünstige Dienstleistungen (betriebswirtschaftliche Beratung, Steuer- und Rechtsberatung durch angeschlossene Steuerberater und Rechtsanwälte, Büro- und Personalservice etc.) an.

Jetzt können auch die ersten Lieferanten- und Kundenkontakte angebahnt werden, d.h. es wird damit begonnen, das **Marketing- und Vertriebskonzept** des Business Plan umzusetzen. Wird gleich zu Beginn Personal benötigt, muss nun auch mit der **Personalsuche und Personalauswahl** begonnen werden.

Frage 3: Welche Bedeutung hat die Wahl der Hausbank, und was muss dabei beachtet werden?

4. Phase: Realisierung der Unternehmensgründung

Liquidität

Mit der offiziellen Geschäftseröffnung wird von der **Planung** zur **Implementierung** übergegangen. Ob eine Unternehmensgründung erfolgreich ist, hängt entscheidend davon ab, ob in kurzer Zeit genügend Kunden gefunden werden können, die für ausreichenden Absatz sorgen. Nur durch entsprechende Umsätze fließt dem Unternehmen Geld zu, was wiederum die Liquidität sichert, vor allem wenn mit einer knappen Kapitaldecke gearbeitet wird. Das Unternehmen und der Unternehmensgründer müssen nun werbend auftreten und sich intensiv um die **Akquisition von Kunden** bemühen. Spätestens jetzt zeigt sich, ob die entsprechenden Soft Skills (Kommunikationsfähigkeit, Kunden- und Vertriebsorientierung etc.) beim Gründer bzw. den Gründern tatsächlich vorhanden sind. Neben der Kundenakquisition muss eine **nachhaltige Kundenpflege** betrieben werden, um die Kundenbeziehungen zu stabilisieren. Nur so bildet sich eine tragfähige Basis an Stammkunden heraus.

Damit kommt es in dieser Phase auch auf die **Marketing-Maßnahmen** an. Jedes Unterschreiten des geplanten Absatzes führt dazu, dass die finanziellen Reserven angegriffen werden, was das **Insolvenzrisiko** erhöht.

Wachstumsrisiken

Ergibt sich aufgrund des Marketing, aus konjunkturellen oder sonstigen Gründen kurz- bis mittelfristig eine stark **steigende Nachfrage**, entspannt sich das Liquiditätsproblem und es können möglicherweise bereits finanzielle Reserven angelegt werden. Durch eine nachhaltig starke Nachfrage stabilisiert sich jedoch nicht nur die Liquidität, es kommt auch zur **Expansion**, was weitere Investitionen erfordert, welche die anfängliche Kostenstruktur verändern. Durch die Kapazitätserweiterung treten fixe Kosten auf, die zeitweilig zu auslastungsbedingten Leerkosten führen können — ein Problem, das eine genaue Steuerung erfordert (vgl. Buchholz 2007). Damit sind auch häufig **organisatorische Probleme** verbunden. Da die betrieblichen Aktivitäten steigen, muss die Aufgabenverteilung anders und auf mehrere Personen verteilt werden, womit der **Koordinierungs- und Führungsbedarf** zunimmt. Das zusätzliche Personal ist in neue organisatorische Strukturen und Abläufe einzupassen, die zügig entwickelt werden müssen.

Damit muss schrittweise ein arbeitsteiliges **Management** aufgebaut werden, das dem jeweiligen Entwicklungsstand des Unternehmens entspricht. Umsatzwachstum und das **Wachstum der Betriebsorganisation so zu koordinieren**, dass weder Engpässe bei Herstellung und Vertrieb, noch zu hohe Kosten durch eine überproportionale Organisation (zu viel Bürofläche, zu große Produktionskapazität, zu viel Personal) auftreten, ist eine zentrale Aufgabe in dieser Wachstumsphase. Gründer werden dabei oft mit komplexen Problemen konfrontiert, die sie nicht immer vorhergesehen haben. Jetzt kommt es darauf an, sich schnell und entschlossen auf neue Situationen einzustellen, was ebenfalls eine wichtige Komponente unternehmerischer Kompetenz ist. Neben der Kunden- und Vertriebsorientierung geht es nun auch um eine **nach innen orientierte Unternehmensführung**, um das Unternehmen organisatorisch zu stabilisieren. Diese Phase kann mehrere Jahre dauern. In Wachstumsbranchen, in denen es häufig zu technologischen Veränderungen kommt, kann sie sich noch wesentlich länger erstrecken.

Frage 4: Warum muss auch nach einem gelungenen Firmenstart auf Risiken geachtet werden? Welche Risiken lauern hier und welche Bedeutung haben sie für die Unternehmensführung?

5. Phase: Stabilisierung des Unternehmens

Unternehmensführung

Der Geschäftsplan sollte nicht nur dazu dienen, Fremdkapital zu erlangen, sondern auch die Grundlage für das **Controlling** bilden, das für die Unternehmenssteuerung ohnehin unerlässlich ist. Dabei ist es hilfreich, wenn die Gründungsphase nicht nur mit zwei Jahren, sondern mit drei bis fünf Jahren angesetzt wird. Sie ist dann beendet, wenn die gründungsbedingten Probleme gelöst sind und sich das **operative Geschäft stabilisiert und normalisiert** hat.

Literaturempfehlungen:

- Arnold, J.: Existenzgründung — Finanzierung und Sicherheiten. Burgrieden 2006.
- Börner, C.J./Grichnik, D. (Hrsg.): Entrepreneurial Finance — Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung. Heidelberg 2005.
- Buchholz, G.: Existenzgründung und Beratung (I). Abruf 2007 unter: www.rz.fh-hannover.de/wirt/apup/arbeitspapiere/117.pdf.
- Klandt, H.: Gründungsmanagement — der integrierte Unternehmensplan. Business Plan als zentrales Instrument für die Gründungsplanung. 2. Aufl., München 2006.
- Plüskow, J. v.: Existenzgründung — zwölf Meilensteine auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmensstart, Frankfurt a.M. 2004.
- Lübke, N.: Business Angels und Existenzgründer — Strategien für eine erfolgreiche Transaktionsbeziehung, Düsseldorf 2004.
- Plümer, T.: Existenzgründung Schritt für Schritt — mit drei ausführlichen Businessplänen. Wiesbaden 2006.
- Schaub, G.: Ich mache mich selbständig. München 2007.
- Steggmann, J.: Funktionen der Hausbank bei der Unterstützung von Unternehmensgründungen. Köln 2006.
- Weitnauer, W. (Hrsg.): Handbuch Venture Capital — von der Innovation zum Börsengang. 2. Aufl., München 2001.

Die Fragen werden im WISU-Repetitorium beantwortet.