

Beck-Wirtschaftsberater
**Gründungsplanung und
 -finanzierung**

Voraussetzungen für den Gründungserfolg

Herausgegeben von Prof. Dr. Willi K. M. Dieterle und
 Assessor Eike M. Winckler

3., völlig überarbeitete Auflage

Originalausgabe

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,
 Friedrichstraße 1 a, 80801 München

© 2000. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG
 Druck und Bindung: C. H. Beck'sche Buchdruckerei, Nördlingen
 (Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)

Satz: primustype Hurler GmbH, Notzingen
 Umschlaggestaltung: Agentur 42 (Fuhr & Partner), Mainz

ISBN 3 423 05813 7 (dtv)

ISBN 3 8006 2581 4 (C.H. Beck/Vahlen)

Deutscher Taschenbuch Verlag

1. Der Unternehmensgründer

Prof. Dr. Heinz Klandt

1. Die Unternehmerpersönlichkeit und ihre soziale Einbindung:	
Was wissen wir?	2
1.1 Einleitende Überlegungen	2
1.2 Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	3
2. Worüber sollte man sich als angehender Gründer klar sein?	13
2.1 Einige Bemerkungen zum Testen	13
2.2 Ein Selbsttest für angehende Unternehmensgründer	15
2.3 Zur Handhabung der Fragen	21
Testfragen	22
Literatur	22
Biografische Angaben	23

Die Experten sind sich einig: der wichtigste Erfolgsfaktor für ein junges, mittelständisches Unternehmen ist der Unternehmer! Wie in kaum einer anderen Lebensphase eines Unternehmens, so steht in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase die Person des Gründers bzw. das Gründerteam im Vordergrund. Insbesondere während der Zeit der Gründung und in den ersten Jahren der Existenz liegt in der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit des Gründers der entscheidende Schlüssel zum Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Dies schließt ein planvolles und bewusstes Gründungsmanagement ein (vgl. *Klandt*, 1999b).

Der folgende Beitrag gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden Ergebnisse wissenschaftlicher Forschungsarbeiten zur Persönlichkeit des Unternehmensgründers dargestellt. Im zweiten Teil werden konkrete Fragen im Sinne einer Checkliste formuliert, die dem angehenden Gründer helfen sollen, sich über die Anforderungen der Unternehmergebung und die eigenen Möglichkeiten klar zu werden.

1. Die Unternehmerpersönlichkeit und ihre soziale Einbindung: Was wissen wir?

1.1 Einleitende Überlegungen

Die Klassiker der Ökonomie haben sich zumeist wenig für die Eigenart der Unternehmer und Gründer interessiert bzw. sich selten mit den Besonderheiten der ersten Lebensphase einer selbstständigen Existenz auseinandergesetzt. Erst in jüngster Zeit wird die Diskussion um Existenzgründungen und um Wagnisfinanzierung (Venture Capital) in der Öffentlichkeit, der Politik und der Wirtschaftswissenschaft deutlich lebhafter geführt.

Man erkennt offensichtlich immer mehr, welchen Stellenwert unternehmerische Aktivitäten und Erfolge in einer Marktwirtschaft wie der Bundesrepublik haben und welchen wichtigen Beitrag Gründungen zur Erneuerung unserer internationalen Wettbewerbsfähigkeit und zur Schaffung von anderswo verloren gegangenen Arbeitsplätzen leisten können. Die Notwendigkeit, in den Neuen Bundesländern einen Mittelstand von der Basis her neu aufzubauen, hat ein Übriges getan, den Stellenwert unternehmerischen Handelns zu verdeutlichen.

Damit werden zwei wichtige Problemkreise angesprochen:

Fragen zur Gründungsaktivität:

- Gibt es genug Arbeitnehmer, die den Wechsel in die Selbstständigkeit wagen? Wie unterscheiden sich diese Mutigen von der Masse derer, die diesen Schritt nicht tun? Wie lässt sich ihre Zahl erhöhen?

Fragen zum Gründungserfolg:

- Ist die heute vorzufindende Qualität der Gründungen gut genug? Gibt es zu viele Ausfälle in der ersten Zeit (Frühentwicklungssterblichkeit)? Wie kann man unnötige Risiken vermeiden? Wie kann man die Gründer professionalisieren?

Mit Aspekten aus beiden genannten Problemkreisen wollen wir uns hier auseinander setzen; insbesondere wird gefragt:

- Wie sieht das typische Profil des Gründers aus, welches sind seine Lebensumstände?
- Wer ist besonders erfolgreich, welche Randbedingungen helfen bei der erfolgreichen Bewältigung der sich stellenden unternehmerischen Aufgaben?

1.2 Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Die folgenden Ergebnisse basieren auf einer umfangreichen Analyse der wissenschaftlichen deutsch- und englischsprachigen Literatur und darauf aufbauenden eigenen empirischen Untersuchungen des Autors, die durch Zahlenmaterial aus der amtlichen Statistik ergänzt werden.¹

Nach drei Vorstudien wurde die Hauptuntersuchung vom Autor in drei Erhebungswellen im Abstand von sieben bzw. acht Monaten mit dem gleichen Befragten-Panel durchgeführt. Die beiden ersten Teilerhebungen dienten der Messung der Einflussfaktoren, die dritte Teilerhebung der Erfassung der „abhängigen Variablen“, also der Gründungsaktivität und des Gründungserfolges. Alle Befragungen erfolgten mit vollstrukturierten und vollstandardisierten Erhebungsinstrumenten.

Befragt wurden „Gründungsinteressierte“. Aus diesem Kreis kristallisierten sich als Untermengen „Gründer“ (diese hatten mit einer Gründung konkret begonnen) und „Unternehmer“ (diese hatten einen laufenden Geschäftsbetrieb) heraus. Insgesamt nahmen 179 Befragte an der Untersuchung teil. Zum Zeitpunkt der dritten Erhebungswelle waren darunter 77 tatsächliche Gründer. Bei 56 Befragten („Unternehmer“) war eine Differenzierung ihres Gründungserfolges möglich. Der Gründungserfolg wurde vielfältig gemessen; die folgenden Darstellungen beziehen sich nur auf die Messung des Gründungserfolges auf der Basis von erzieltm Umsatz und von persönlichem Zielerreichungsgrad.

Der **typische Gründer**: Was charakterisiert nun Unternehmensgründer im Vergleich zu anderen Bevölkerungsgruppen?

Der **erfolgreiche Gründer**: Was macht den erfolgreichen Gründungsunternehmer aus, wie unterscheidet er sich von weniger erfolgreichen Akteuren?

Die folgende Grafik gibt als Bezugsrahmen einen Überblick über den Untersuchungsbereich.

¹ Ausführlich sind diese Forschungsergebnisse dargestellt in: H. Klandt, Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, EUL-Verlag, Bergisch-Gladbach, 1984 (Band 1 der Reihe Gründung Innovation und Beratung). 466 Seiten.

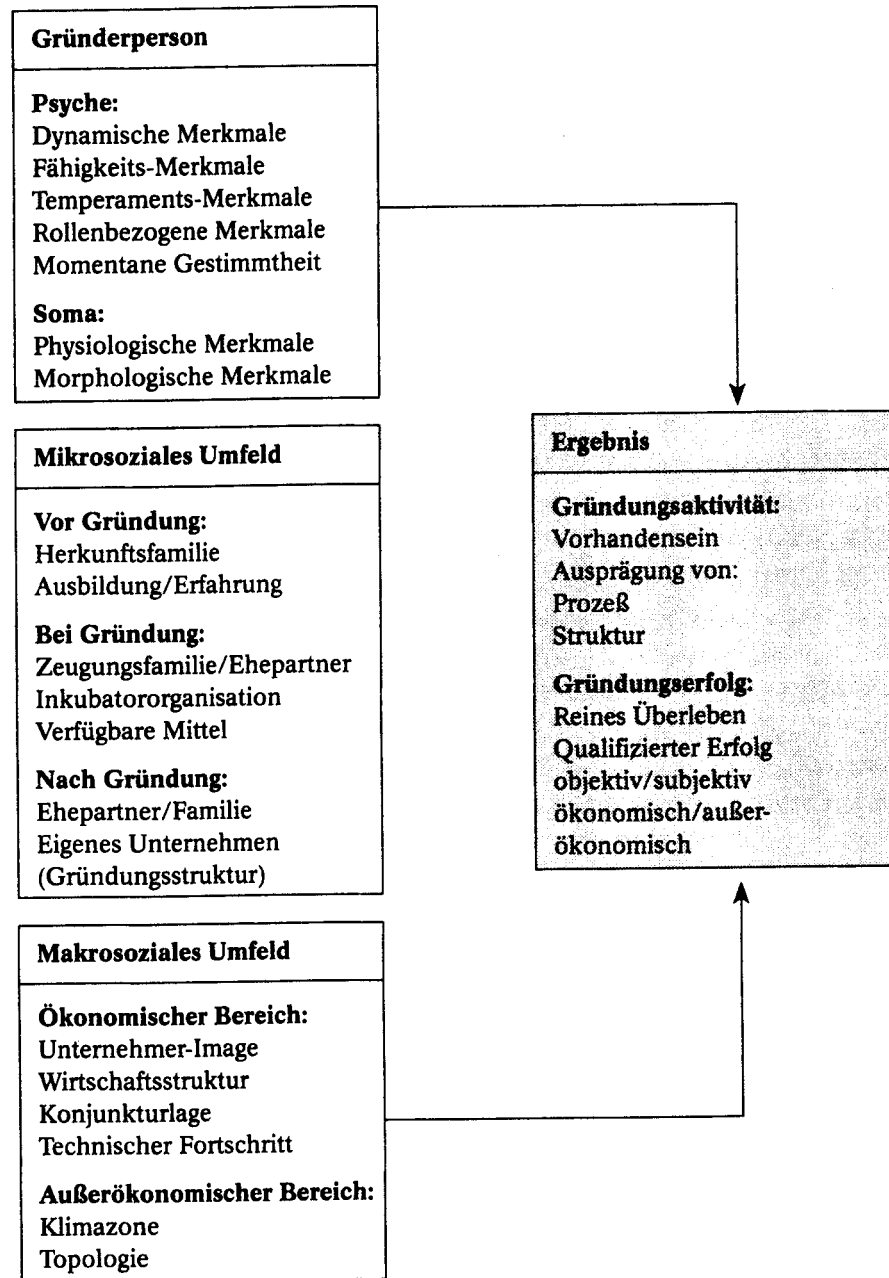


Abb. 1: Überblick über die Untersuchung

Das Leistungsmotiv

Das Verhalten des typischen Unternehmensgründers ist vor allen Dingen durch den Leistungsgedanken motiviert. In einer Vielzahl von internationalen Untersuchungen, die sich auch in der Bundesrepublik bestätigt haben, konnte festgestellt werden, dass Gründer vor allem von dem Wunsch nach Effizienz beseelt sind. Ihnen geht es darum etwas besser, schneller bzw. mit geringerer Anstrengung zu machen. Sie suchen nach Situationen, in denen sie ihre persönliche Leistungskraft unter Beweis stellen können, in denen sie eine möglichst genaue Kontrolle über die eigene Leistung haben, in denen sie in Konkurrenz zu anderen stehen. Geld bzw. Gewinn ist dabei für sie der wichtigste Maßstab für die Qualität ihrer Leistung, nicht aber eigentliches Ziel ihrer Aktivitäten. In einem marktwissenschaftlichen Wirtschaftssystem sind die Voraussetzungen, entsprechende Situationen zu finden, am besten gegeben und in der Rolle eines Gründungsunternehmens wiederum am deutlichsten erkennbar.

Unternehmensgründer als Gruppe zeigen eine deutlich stärkere Leistungsmotivation als andere gesellschaftliche Gruppen. Unter den Gründern sind wiederum die am erfolgreichsten, für die auch die höchsten Leistungsmotivwerte gemessen wurden.

Risikobereitschaft und Unabhängigkeitsstreben

Das unternehmerische Verhalten und Handeln ist aber auch durch weitere „Triebfedern“ (dynamische Wesenszüge) mitgeprägt. Gründer haben — entgegen manchen anders lautenden Vermutungen — keine besonders starke Risikoneigung; ihre Risikobereitschaft ist durchaus mit der anderer gesellschaftlicher Gruppen vergleichbar, liegt eher auf einem mittleren Niveau. Es wäre auch falsch anzunehmen, dass die besonders risikofreudigen Gründer eher Erfolg hätten. Wer erfolgreich als Unternehmer handeln will, wird immer versuchen, seine Risiken durch aktive Informationssuche möglichst zu reduzieren, allerdings ohne auf der anderen Seite risikoscheu zu sein, d. h. Unternehmer müssen durchaus bereit sein, ein überschaubares Maß an Risiko einzugehen.

Dass Gründer besonders stark auf ihre eigene Unabhängigkeit bedacht sind, nach Möglichkeiten der Selbstentfaltung suchen —

ohne Einengung durch die starren Strukturen etablierter Großorganisationen –, kann nicht überraschen (Scheu vor Einbindung in Hierarchien). Dieses Unabhängigkeitsstreben hat allerdings keine positive oder negative Auswirkung auf den Erfolg, den man als Gründer hat.

Machthunger der Unternehmer?

Oft werden Unternehmer als besonders machthungrig gesehen. Unternehmer sind aber als Gruppe (wie eine Mehrzahl internationaler Untersuchungen ergeben hat) nicht stärker als Macht orientiert als dies andere Personengruppen sind; das Machtmotiv ist dagegen aber das typische Leitmotiv der im politischen Bereich aktiven Menschen.

Andererseits zeigen sich aber gewisse Hinweise darauf, dass innerhalb der eher durchschnittlich machtorientierten Gründergruppe diejenigen etwas erfolgreicher sind, für die dieses Motiv eine stärkere Bedeutung hat.

Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten

Neben den Fragen nach den Motiven der unternehmerischen Aktivitäten stellt sich auch die Frage nach dem typischen Charakter von Unternehmensgründern, wie sie durch psychologische Persönlichkeitsinventare erfasst werden (z. B. 16 PF von *Cattell*).

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass jemand etwas unternimmt, sich selbstständig macht, ein Unternehmen gründet, ist seine persönliche, subjektive Überzeugung, dies mit Erfolg durchsetzen zu können. Allgemein gesprochen heißt das, er muss die Überzeugung besitzen, dass Veränderungen in der persönlichen Situation kein Zufallsprodukt (oder „Glück“, „Schicksal“) sind, sondern dass man selbst aktiv auf seine Umwelt Einfluss nehmen kann, sie gestalten und verändern kann („internal locus of control“ lt. *Rotter*). Der Glaube an den eigenen Erfolg ist also schon der „halbe“ Erfolg.

Soziale Initiative und Begeisterungsfähigkeit

Ein weiterer typischer Charakterzug von Unternehmensgründern ist ihre soziale Initiative, d. h. sie sind unternehmenslustig, verkehren

gerne mit ihren Mitmenschen, sind gesellig und ansprechbar. Dieser Charakterzug, der zu einem relativ großen Teil ererbt ist, geht übrigens, wie wissenschaftliche Untersuchungen ergaben, einher mit einer verstärkten Neigung zu Herzinfarkten. Ebenso charakteristisch für Gründer ist ihre starke Begeisterungsfähigkeit. Sie sind besonders humorvoll und stehen gerne im Mittelpunkt von gesellschaftlichen Anlässen. Sie sind darüber hinaus von einem hohen Individualismus, starker geistig moralischer Unabhängigkeit bzw. geringer Normenorientierung, Flexibilität und Spontaneität, ja Lässigkeit geprägt.

Innerhalb der Gruppe der befragten Gründer waren diejenigen besonders erfolgreich, deren soziale Initiative noch stärker ausgeprägt war als bei den anderen Gründern. Die erfolgreichereren zeigten darüber hinaus auch eine erhöhte Gruppenorientierung und eine erhöhte Selbstsicherheit und Zuversicht als die Gründergruppe insgesamt.

Gesunder Menschenverstand

Intelligenz, wie sie in psychologischen Tests gemessen wird, ist keine Größe, in der sich Gründer von ihren Mitmenschen deutlich unterscheiden; insbesondere sind damit Formen konvergenten Denkens apostrophiert wie z. B. das Lösen von mathematischen Aufgaben.

Auch unternehmerischer Erfolg hängt nicht etwa von einem besonders hohen Grad an „Testintelligenz“ ab. Der „gesunde Menschenverstand“ umreißt eher das, was der Unternehmer in diesem Bereich braucht, um seine Aufgabe erfolgreich erfüllen zu können.

Sehr wichtig ist aber vermutlich einerseits die Fähigkeit, mit komplexen, intransparenten Problemen umgehen zu können, bei beschränkten Informationsmöglichkeiten, vielen miteinander vernetzten Elementen zu vernünftigen Vorstellungen über Handlungsalternativen zu kommen (Systemdenken); diese Fähigkeit lässt sich z. B. im Rahmen eines entsprechend differenzierten Planspiels oder Assessment Centers prüfen, nicht aber mit den üblichen Papier- und Bleistift-Tests.

Ebenfalls sehr wichtig erscheint für Unternehmer die besondere Beherrschung von Formen divergenten Denkens, also eine hohe

Kreativität bzw. speziell die Fähigkeit, neuartige Perspektiven und Visionen zu entwickeln.

Auch Frauen können erfolgreich gründen!

Es ist bekannt, dass Frauen nach wie vor wesentlich seltener unternehmerische Initiative ergreifen als es ihrem Anteil an der Bevölkerung entspräche. Wichtig ist aber auch zu sehen, dass Frauen, die sich selbstständig machen, dabei nicht mehr und nicht weniger Erfolg haben als ihre entsprechenden männlichen Kollegen. Wenn Frauen so selten als Unternehmer aktiv werden, wie sie dies bisher tun, bleibt in unserer Gesellschaft ein wesentliches unternehmerisches Entwicklungs-Potential ungenutzt.

Persönliche Lebensumstände:

Familiäre Herkunft

Neben den unmittelbar auf die Person bezogenen Merkmalen sind auch Aspekte der vergangenen und gegenwärtigen Lebensbedingungen eines Menschen für das Beginnen einer unternehmerischen Aktivität und deren Erfolg bedeutsam.

Solche Einflüsse lassen sich bis auf das Elternhaus zurückverfolgen. So wird z. B. immer wieder bestätigt, dass die gegebene Selbstständigkeit der Väter (zum Teil auch der Mütter) die Kinder später verstärkt in die berufliche Selbstständigkeit streben lässt; dies gilt nicht nur im Hinblick auf evtl. Betriebsübernahmen, sondern auch auf eigene Unternehmensneugründungen. Wahrscheinlich lässt das konkrete und hautnah erlebte Beispiel selbstständiger Berufsausübung im Elternhaus diese Möglichkeit auch für eine eigene berufliche Aktivität zunächst einmal stärker ins Bewusstsein treten.

Es kann vermutet werden, dass auch das Vertrauen in die Machbarkeit, in die Beherrschbarkeit einer solchen Aufgabe durch den engen Kontakt und den detaillierten Einblick in diese Art von Berufstätigkeit stärker heranreifen, als wenn die Unternehmerrolle nur aus großer Distanz erlebt werden kann. Wichtig aber festzuhalten – und das muss eher überraschen –, dass der Lerneffekt nicht so weit geht, dass Gründer mit selbstständigen Vätern oder Müttern in der eigenen Selbstständigkeit erfolgreicher wären als andere Gründer.

Der Einfluss des Elternhauses auf eine evtl. spätere unternehmerische Aktivität ist im Weiteren mit der schon von *M. Weber* formulierten „Kalvinismus These“ (Prädestinationsdogma, protestantische Leistungstechnik) und der auch heute noch gültigen Tatsache verbunden, dass eine protestantische Erziehung stärker als eine katholische zu unternehmerischen Aktivitäten der Kinder in ihrem späteren Berufsleben führt; auch damit ist aber keine „Vorbestimmung“ oder Programmierung des möglichen Gründungserfolges gegeben!

Wichtige berufliche Erfahrungen

Wenn man sich schulische und berufliche Ausbildung von Gründern ansieht, so stellt man fest, dass diese im Durchschnitt deutlich besser ist als die anderer Berufstätiger in der Bundesrepublik. Schränkt man den Vergleich auf Führungskräfte ein, so zeigt sich jedoch, dass Gründer eher eine schlechtere formale Qualifikation haben als jene Gruppe.

Eine gute schulische Ausbildung ist aber kein Garant für den Gründungserfolg. Es gibt sogar einige überraschend provokante Hinweise für eine *negative* Korrelation zwischen Schulausbildung und Unternehmererfolg!

Sehr wichtig für den Gründungserfolg – und dies zeigt eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen – sind allerdings Berufserfahrungen und insbesondere Branchenerfahrungen des Unternehmers vor seinem Wechsel in die Selbstständigkeit.

Der Einfluss des Ehepartners und der Arbeitszufriedenheit

Wesentlichen Einfluss auf das Ergreifen unternehmerischer Aktivitäten nimmt der Ehepartner bzw. Lebensgefährte des potenziellen Gründers; d. h. dieser entscheidet mit, ob der Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit gewagt wird oder nicht. Inwieweit der Ehepartner auch Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg hat, konnte bislang noch nicht eindeutig geklärt werden, es gibt aber Hinweise darauf.

Nicht eine geringe Lebens- und Arbeitszufriedenheit führt, wie dies evtl. erwartet werden könnte und in US-amerikanischen Untersuchungen auch festgestellt wird, eher zum Entschluss, sich selbstständig zu machen. Es ist im Gegenteil so, dass diejenigen, die

ein Unternehmen gründen, auch schon vor dieser beruflichen Veränderung eine höhere Lebens- und Arbeitszufriedenheit haben als ihre Arbeitskollegen, die weiterhin in abhängiger Beschäftigung tätig bleiben. Höhere Lebens- und Arbeitszufriedenheit vor der Gründung verbindet sich auch mit einem (späteren) größeren Gründungserfolg.

Die Bedeutung des letzten Arbeitgebers (Inkubators)

Für die Aufnahme einer Gründungsaktivität ist es offensichtlich sehr wichtig, dass es der potenzielle Gründer bei seinem bisherigen Arbeitgeber schon mit Produkten, Leistungen und Kundenkreisen zu tun hat, die er später auch in seinem eigenen Unternehmen nutzen kann.

Dies hat auch für seinen Gründungserfolg eine erhebliche Bedeutung: können im Gründungsunternehmen ähnliche Produkte angeboten und ein ähnlicher Kundenkreis wie beim letzten Arbeitgeber angesprochen werden, so erreichen die Gründer einen deutlich größeren Gründungserfolg, als wenn dies nicht der Fall ist.

Einschränkungen durch persönliche Finanzierungsmöglichkeiten?

Die tatsächliche Gründung ist erheblich von der subjektiven Einschätzung der eigenen Finanzierungsmöglichkeiten des Gründungsvorhabens geprägt. Sieht man aber von speziellen, sehr kapitalintensiven Gründungen einmal ab, so dürfte insbesondere auch bei den gegebenen öffentlichen Fördermöglichkeiten die Finanzierungsseite nur in Ausnahmefällen wirklich eine objektive Hürde für die Umsetzung eines starken Wunsches nach beruflicher Selbstständigkeit sein. Ist die evtl. sehr großdimensionierte „Traumgründung“ (Produktionsunternehmen) nicht aus dem Stand möglich, so führt ein gangbarer Weg oft über vorgeschaltete Kompromisslösungen (Ingenieurbüro).

Andererseits ist aber eine gute, dem Gründungsvorhaben angemessene finanzielle (vor allem Eigenkapital-)Absicherung ein wichtiger Garant für den späteren Gründungserfolg.

Langfristwirkung der realisierten Gründungskonzeption

Für den Gründungserfolg ist auch die Struktur der eigenen Gründungsaktivität, des neu geschaffenen eigenen Unternehmens von erheblicher Bedeutung. Hier werden Weichen gestellt, die sich langfristig auf die Entwicklung des Gründungsunternehmens auswirken.

Zur Struktur des Gründungsunternehmens gehört z. B. die Frage nach möglichen Gründungspartnern; insbesondere ein Unternehmerteam mit möglichst komplementären Erfahrungen und Fähigkeiten und einer klaren Aufgabentrennung scheint - darf man den Erfahrungen in der Venture Capital-Industrie oder in der Softwarebranche vertrauen - ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein.

Auch die Auswahl der Branche ist sehr bedeutsam; so kann man davon ausgehen, dass es im Allgemeinen einfacher ist, in Wachstumsbranchen auch als einzelnes Unternehmen mitzuwachsen, als in stagnierenden traditionellen Bereichen, bereits verteilte Marktpotenziale den Konkurrenten abringen zu müssen.

Hierin gehört auch die Frage, ob ein bestehendes Unternehmen übernommen wird, man sich an einem etablierten Unternehmen beteiligt oder aber ob, eine neue Struktur von Grund auf vom Gründer errichtet wird, ob man dabei - z. B. an einem neuen Standort - ein bereits praktiziertes Konzept (Franchise) imitiert, oder etwas wirklich Innovatives machen will.

Wichtige Hilfen durch angemessenes Verhalten

Wichtig für den Gründungserfolg erscheint im Hinblick auf das Überleben von „Durststrecken“ vor allen Dingen eine ausbalancierte Startkapitalausstattung (Eigenkapital!), deren Soll-Größenordnung durch eine frühzeitig aufgestellte Liquiditäts-(auch Erfolgs-)rechnung ermittelt werden sollte. Überhaupt kann die intensive Reflexion und Planung des gesamten Gründungskonzeptes wesentlich dazu beitragen, nicht blind in Gefahrensituationen hineinzulaufen, sondern durch rechtzeitige Prüfung, diese zu vermeiden oder zu meistern.

Für den jungen Unternehmer in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase ist auch ein solider familiärer Rückhalt wichtig, insbesondere die Bereitschaft des Ehepartners, diese berufliche Ak-

tivität emotional, aber möglichst auch durch tatkräftige direkte Mithilfe mitzutragen.

Unternehmer-Image und Gründungsklima

Der Trend zur Selbstständigkeit in einer Gesellschaft wird nicht nur durch psychische und mikrosoziale Faktoren, sondern auch durch die soziale „Großwetterlage“ bestimmt. Z. B. Welches Image hat „der Unternehmer“ in unserer Gesellschaft?

Es macht für die Entscheidung des Einzelnen, Unternehmer zu werden oder lieber Angestellter oder Beamter zu bleiben, schon einen Unterschied, ob der Unternehmer in unserer Gesellschaft geliebt oder gehasst wird, ob er in Medien wie dem Fernsehen als skrupelloser Charakter oder als eine positive Figur erscheint, die der Gesellschaft neue wichtige Entwicklungsimpulse gibt. In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich das Unternehmerimage in der Bundesrepublik Deutschland, ausgehend von einem Tiefpunkt Ende der Sechziger Jahre, deutlich verbessert.

Ob Menschen sich bereit erklären, einen Wechsel in die berufliche Selbstständigkeit zu vollziehen und mit welchem Erfolg sie dies tun, hängt aber nicht nur von ihnen selbst und ihrer persönlichen Situation und dem Unternehmerimage ab, sondern auch von einer Reihe weiterer Einflüsse und Randbedingungen, wie sie in unserer Gesellschaft vorzufinden sind. Da sind z. B. die bereits kurz angesprochenen Lebenszyklen von Branchen bedeutsam; denken wir etwa an die besonderen Chancen, die sich im Zusammenhang mit jungen Technologien, wie Mikrocomputern, Telekommunikation, Robotern, Gentechnologie, neue Werkstoffe u. Ä. bieten.

Es gibt Hinweise darauf, dass die Gründungsaktivität sehr viel mehr von situativen Einflüssen abhängt, als von der „Unternehmerpersönlichkeit“. Ob dies allerdings auch auf den Gründungserfolg zutrifft, ist in der Forschung noch völlig offen.

Insgesamt hängt die Entscheidung zur Selbstständigkeit für den Einzelnen und sein persönlicher beruflicher Erfolg in diesem Bereich von einer Vielzahl von Einflussgrößen ab und ist nicht auf einige wenige Aspekte zu reduzieren. Hier bleibt für die Wissenschaft ein weiteres Betätigungsfeld, da der bisherige Erkenntnisstand sicherlich noch nicht zufrieden stellend ist.

Die Wissenschaft muss durch ihre Forschungsarbeit die Basis für eine Professionalisierung der Gründerszene (Unternehmer, Berater, Kreditexperten, Wagnisfinanzierer) schaffen. Es müssen mehr junge Menschen über die Möglichkeit beruflicher Selbstständigkeit informiert werden und so zu eigenen Überlegungen in diese Richtung angereicht werden. Vor allen Dingen ist aber auch dafür zu sorgen, durch intensivere und qualifiziertere Ausbildung, Schulung und Beratung eine Basis für bessere, erfolgreichere Gründungen zu schaffen. Dazu gehören auch Appelle an die Politiker, unnötige Restriktionen in den Randbedingungen unternehmerischer Selbstständigkeit zu beseitigen, den Marktzugang zu erleichtern.

2. Worüber sollte man sich als angehender Gründer klar sein?

2.1 Einige Bemerkungen zum Testen

Bei der Vielzahl der Risiken, die ein Unternehmensgründer eingeht, ist es vor Beginn der Gründung empfehlenswert, sich zu fragen, ob man all das, was sich mit der Unternehmerrolle verbindet, wirklich anstrebt und ob man all das, was vom Unternehmer verlangt wird, auch von den eigenen Fähigkeiten her erfüllen kann.

Der folgende Selbsttest soll helfen, diese beiden wichtigen Fragen rechtzeitig vor Eingang von Verpflichtungen im Rahmen einer Unternehmensgründung zu klären und so entweder eine vorhersehbare persönliche Katastrophe vermeiden helfen oder aber Ihnen bei einem positiven Ergebnis zusätzliches Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten vermitteln.

Es gibt mehrere Stufen von Tests, wie hier kurz angemerkt werden muss. Von Stufe zu Stufe steigt die Zuverlässigkeit der Tests, d. h. bei einem Bestehen eines Tests auf einer höheren Testqualitätsstufe kann man jeweils umso sicherer voraussagen, dass derjenige, der im Test erfolgreich ist, auch als Gründer Erfolg haben wird. Der organisatorische und zeitliche Aufwand, den man treiben muss, nimmt aber von Stufe zu Stufe erheblich zu.

Die erste Stufe eines Gründertests kann darin bestehen, dass man sich anhand einer Checkliste über seine eigenen Grenzen und Mög-

lichkeiten klar wird, d. h. eine persönliche, einsame Gewissensforschung treibt.

Die zweite Teststufe kann dann darauf aufbauen; man nutzt die gleiche Checkliste zusammen mit jemandem, der einen gut kennt und zu dem man Vertrauen haben kann und erfragt seine Meinung über das Zutreffen oder Nichtzutreffen bzw. diskutiert die vorgenommene Selbstprüfung. Dafür besonders gut geeignet ist sicherlich der Lebenspartner oder Lebensgefährte, aber auch fachlich gut informierte Freunde.

Die beiden bisher genannten Stufen können Sie anhand dieses Beitrages bei sich selbst durchführen.

Ein weiterer Schritt ist der Einsatz von standardisierten Fragebogentests, die anhand von langjährigen wissenschaftlichen Untersuchungen erarbeitet wurden und deren Auswertung nur von einem entsprechend ausgebildeten Fachmann vorgenommen werden kann.

Die vierte Stufe besteht darin, dass man als potenzieller Gründer mit Aufgaben und Problemen konfrontiert wird, die sich in der Realität der Unternehmerrolle auch finden. Nur wird hier die Gründungsrealität simuliert, gespielt, sodass die echten Risiken einer Gründung bei der Bewältigung von Entscheidungssituationen in solchen Planspielen usw. ausgeschlossen werden.

Der Autor dieses Beitrages hat ein solches speziell auf die Gründungs- und Frühentwicklungsphase mittelständischer Unternehmen ausgerichtete Planspiel (*EVA*) entwickelt und mit mehr als 1800 Teilnehmern durchgeführt. Nach etwa eineinhalb, garantiert stressvollen Planspieltagen mit *EVA* hat der angehende Gründer vielfältige Einblicke in die Unternehmerrolle und Einsichten in die eigenen Unternehmerfähigkeiten gewonnen.

Was aber ist die sicherste und beste Methode herauszufinden, ob man als Gründer das entsprechende Zeug mitbringt?

Es bleibt Ihnen dann nur noch die Möglichkeit, ein Unternehmen tatsächlich zu gründen und über 3 bis 5 Jahre hinweg durch die Frühentwicklungsphase zu führen! Hier sind dann Test und Realität miteinander identisch und leider damit auch der Aufwand und die Risiken in ^{schmerzempfindliche} Größenordnungen gewachsen.

2.2 Ein Selbsttest für angehende Unternehmensgründer

Die erste Frage, mit der wir uns beschäftigen, ist die, ob Sie bei Abwägung allen Für und Widers wirklich entschlossen bleiben, sich selbstständig zu machen. D. h. insbesondere auch, ob Sie die Rolle des Unternehmensgründers realistisch sehen, sich über alle ihre Vorzüge, aber auch alle ihre Nachteile klar sind.

Wer etwas Neues anstrebt, gibt zugleich auch etwas Altes auf und somit sollte man überlegen, inwieweit das, was man aufgibt, durch das, was man neu erringen kann, wirklich aufgewogen wird.

- Welche Aufstiegschancen und Verdienstmöglichkeiten haben Sie bei Ihrem bisherigen Arbeitgeber bzw. haben Sie allgemein als Angestellter in ihrem Beruf?
- Wie lange wird es dauern, bis Sie dieses Niveau als Selbstständiger wieder erreicht haben?
- Wie sind die Chancen zu beurteilen, dass Sie auch darüber hinaus sich weiterentwickeln können, wenn Sie selbstständig sind?

Der Gründer geht eine Vielzahl von Risiken ein:

ein *Kapitalrisiko*: denn meistens haftet er mit seinem gesamten Vermögen auch über einen möglichen Konkurs hinaus;

ein *Einkommensrisiko* bzw. *Karriererisiko*: denn er gibt oftmals eine gut bezahlte Angestelltentätigkeit auf;

ein *familiäres Risiko*: denn er muss sich weit über das Maß des normalen beruflichen Engagements auf seine Gründung konzentrieren, so dass die Familie zu kurz kommen kann;

ein *Gesundheitsrisiko*: Denn sein intensives Engagement kann zu einer Dauerstresssituation führen;

ein *psychisches Risiko*: denn im Falle eines Scheiterns steht er meistens alleine da und muss mit seinem Versagen fertig werden.

- Haben Sie daran gedacht, dass Sie die Sicherheit ihres Einkommens, ihrer Altersversorgung und Krankheitsversorgung möglicherweise aufs Spiel setzen, wenn Sie sich selbstständig machen? Sind sie bereit, diese Risiken und die anderen genannten einzugehen?
- Wissen Sie, dass 60, 70 ja auch 80 Stunden und mehr in der Woche Arbeitszeit nicht ungewöhnlich sind, dass keine Trennung von Freizeit und Arbeitszeit mehr möglich ist, in der Anlaufphase

kaum Zeit für die Familie oder für einen Urlaub bleibt? Sie Sie zu solch einer Lebensführung bereit?

- Haben Sie auch daran gedacht, dass das bisher vertraute und für viele Menschen auch wichtige Gespräch von Kollege zu Kollege wegfällt, wenn Sie eine Gründung alleine durchziehen?
- Dass Sie in einer gewissen sozialen Isolation innerhalb des Unternehmens stehen?
- Ist Ihnen bewusst, dass auf Sie eine Vielzahl frustrierender Erlebnisse, häufige Rückschläge und Misserfolge zukommen, die Sie verdauen und wegstecken müssen, wenn Sie auch weiter am Ball bleiben wollen?
- Ist Ihnen auch bewusst, dass Sie, gerade wenn Sie als Angestellter in einer Führungsposition waren, den Apparat vermissen werden, die Mitarbeiter, an die Sie eine Vielzahl Routinearbeit delegieren konnten, dass Sie als Gründer eben auch Kleinkram oftmals selber machen müssen?

Nun ist der Sinn dieses Beitrags sicherlich nicht, Sie von Ihrem Vorhaben abzuschrecken, aber es erscheint wichtig, dass Sie sich die oben genannten Punkte einmal klar vor Augen führen und vor diesem Hintergrund Ihre Entscheidung überdenken.

Welche Anforderungen kommen nun konkret auf den Unternehmensgründer zu, wie unterscheidet sich seine neue Tätigkeit von seiner früheren beruflichen Aktivität?

Kaum eine andere berufliche Aufgabe ist vergleichbar vielfältig, komplex und unstrukturiert wie die Aufgabe, die ein Unternehmensgründer übernimmt. Fast alles ist offen, kaum etwas ist vorgegeben. Der Gründer muss gestalterische Fantasie entwickeln und eine Vielzahl komplexer Situationen schnell und ohne detaillierte oder gar vollständige Information erfassen und ebenso schnell und auf eigenes Risiko hin auf die Gegebenheiten reagieren und entscheiden.

- Niemand zeigt dem Unternehmensgründer, wo es lang geht. Er muss also selber fähig sein, sich Ziele zu setzen und diese ohne äußeren Druck verfolgen, gestalterische Fantasie entwickeln. Trauen Sie sich dies zu?
- Der Gründer muss auch vorhandene Informationslücken erkennen und selbstständig schließen. Können Sie dies?
- Haben Sie also die Fähigkeit, in komplexen Situationen auch un-

ter zeitlichem Druck schnell und sicher die richtige Entscheidung zu fällen?

Die Meinungen, ob der Unternehmer nun eher ein böser Kapitalist ist oder der Motor, der in unserer Wirtschaft und Gesellschaft die anderen mit vorantreibt, ist immer noch geteilt. Wenn Sie fernsehen oder sich in anderen Massenmedien orientieren, werden Sie den Unternehmer sehr häufig in der Rolle des Bösewichts finden. Als Angestellter hat man mit einem solchem Negativimage wenig Probleme.

- Sie sollten sich also fragen, ob Sie auch mit einem Negativimage leben können oder ob Sie von der Gesellschaft „geliebt“ werden wollen?

Nachdem wir nun etwas belichtet haben, wie die Unternehmerrolle aussieht und welche Aufgaben sich einem Gründer stellen, wollen wir nun zu den persönlichen Voraussetzungen kommen. Hier geht es um das körperliche Wohlbefinden, um die Motivation und Persönlichkeit und schließlich auch um die fachliche Qualifikation.

Sie sollten überlegen, ob Sie genügend Kondition, Belastbarkeit, Robustheit und körperliche Fitness haben, auch über längere Zeit, einen zwölfstündigen Arbeitstag im Dauerstress durchzustehen;

- Waren Sie in den letzten Jahren durchgehend körperlich fit und leistungsfähig?
- Halten Sie auch in Stresssituationen auf Dauer stand und weichen nicht aus, sondern lösen die Probleme, die anstehen?

Der nächste Punkt ist die Frage nach ihrer Motivation.

Fragen Sie sich selber, ob es für Sie wirklich wichtig ist:

- Eigene Ideen durchzusetzen;
- Große Handlungsfreiheit zu besitzen;
- Nicht für andere arbeiten zu müssen, sondern für sich selbst;
- Etwas wichtiges im Leben aufzubauen;
- Die eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen;
- Wirtschaftlich unabhängig zu sein.

Da Sie auf der anderen Seite mit dem Wechsel in die unternehmerische Selbstständigkeit auch vieles aufgeben, sollten Sie auch darüber nachdenken, inwieweit Sie einen solchen Verzicht tragen können und wollen.

- Wollen und können Sie auf ein regelmäßiges und sicheres Einkommen verzichten?

- Können und wollen Sie auch für eine bestimmte Zeit auf den Ausbau ihrer Altersversorgung verzichten?
- Können und wollen Sie auf ein erhebliches Maß an Freizeit, Urlaub und Familienleben verzichten?
- Können und wollen Sie, wenn Sie Ihre Gründung als Einzelkämpfer durchsetzen müssen, auf die stützende und tragende Hilfestellung von Kollegen verzichten?

Kommen wir nun zu einigen Fragen zu Ihrer Persönlichkeit:

Machen Sie sich klar, ob Sie wirklich davon überzeugt sind, mit Ihrer Unternehmensgründung Erfolg zu haben. Es mag überraschend klingen, aber der Glaube an den Erfolg ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um wirklich Erfolg zu haben. Wer allzu viele bohrende Selbstzweifel hat, wird sich im Endeffekt auch tatsächlich als Unternehmensgründer nicht durchsetzen können.

- Trauen Sie sich wirklich zu, ein Unternehmen zu gründen und erfolgreich aufzubauen und zu leiten?
- Sind Sie kontaktfreudig und initiativ, oder sind Sie eher menschen-scheu?
- Haben Sie ein Gefühl dafür, was andere Menschen wollen und brauchen?
- Sind Sie kompromissfähig, aber auch unabhängig genug von der Meinung anderer?
- Sind Sie diszipliniert? Können Sie Ihr Verhalten gut steuern?

Sicherlich ist die Unternehmerpersönlichkeit und der Wille, sich selbstständig zu machen, eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Bei steigender Komplexität unserer Wirtschaftswelt werden aber auch immer mehr fachliche, ausbildungsbezogene Qualifikationen zu einem entscheidenden Kriterium für den beruflichen Erfolg auch als Unternehmensgründer. Sie müssen sich also auch fragen, inwieweit spezielle auf ihr Gründungsvorhaben bezogene fachliche Qualifikationen bei Ihnen vorliegen.

Dies soll nicht heißen, dass Sie alle Aufgaben alleine lösen müssen und dass alle Informationen schon vor der Gründung vorliegen müssen. Sie können selbstverständlich Berater heranziehen, Sie können auch Ausbildungsdefizite in Seminaren und Veranstaltungen auffüllen und Sie werden in jedem Fall auch immer an Ihrer beruflichen Weiterbildung und Qualifikation als Selbstständiger weiterarbeiten müssen. Aber es sollte auch schon zu Beginn der Grün-

dungsaktivität eine möglichst große Breite von Qualifikationen vorliegen, da Sie als Gründer Zehnkämpfer sind und sich nicht auf ein enges Spezialfach zurückziehen können.

- Wie sieht es also mit ihrer Berufsausbildung aus? Passt sie zur Branche, in der Sie sich selbstständig machen wollen?
- Haben Sie bisher schon praktische Erfahrungen in der Branche sammeln können, in der Sie nun als Gründer aktiv werden wollen?
- Kennen Sie die Usancen und die „Bräuche“ der Branche?
- Sind Sie bisher auch schon mit der Führung und Leitung von Mitarbeitern betraut gewesen, d. h. haben Sie schon Führungserfahrung sammeln können?
- Besitzen Sie neben Ihrer eventuellen technischen-fachlichen Qualifikation auch eine gut fundierte kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Ausbildung und Erfahrung?
- Haben Sie vor allen Dingen auch schon genügend Vertriebs-erfahrung sammeln können?

Sie wissen ja, dass zumeist der Absatzmarkt der Engpass eines Unternehmens ist; hier kommt es ganz besonders darauf an, dass der Gründer professionell auftritt und handelt.

Nun steht der Gründer meistens nicht alleine im Leben. Er ist eingebunden in seine Familie, in seinen Freundeskreis, in die individuelle private Sphäre. Sie sollten sich also auch darüber klar werden, inwieweit ihr privates Umfeld bei einem Wechsel in die Selbstständigkeit mitzieht, Sie unterstützt, Sie nicht alleine lässt. Hier kommt vor allen Dingen dem Ehepartner oder Lebensgefährten eine besondere Bedeutung zu.

- Hat Ihr Ehepartner, Ihr Lebensgefährte eine positive Einstellung zur beruflichen Selbstständigkeit?
- Wäre Ihr Ehepartner oder Lebensgefährte auch zur Mithilfe in einem neu gegründeten Unternehmen bereit und fähig?
- Wäre der Ehepartner, der Lebensgefährte auch fähig, durch eigenes Arbeitseinkommen von außerhalb über eine gewisse Zeitspanne für den gemeinsamen Lebensunterhalt zu sorgen bzw. zu ihm beizutragen?

Wenn es auch eine Vielzahl von Hilfestellungen durch den Staat oder Fremdfinanzierungsmöglichkeiten durch Banken etc. gibt, so müssen auch beim Gründer selbst gewisse finanzielle Vorausset-

zungen vorhanden sein, wenn er eine Unternehmensgründung erfolgreich bewältigen will. Sie sollten sich also fragen:

- Welches laufende Einkommen steht Ihnen bzw. Ihrer Familie unabhängig von den Gewinnen Ihres neugegründeten Unternehmens zur Verfügung?
- Über welche veräußerbaren, beleihbaren Vermögensgegenstände verfügen Sie oder verfügt Ihr Ehepartner oder Lebensgefährte?
- Welche persönlichen Darlehen usw. können Sie bei Freunden und Verwandten für Ihr Gründungsvorhaben bekommen?

Sie sollten sich bewusst machen, dass ein neugegründetes Unternehmen in den meisten Fällen für eine erste Zeit nur Geld kostet und kein Einkommen abgibt, d. h. dass Sie aus Ihrem Unternehmen zumindest für eine Zeit von einem halben, einem Jahr, evtl. auch bei sehr umfangreichen Gründungen für einen Zeitraum bis zu 3 oder 5 Jahren nichts entnehmen können. Ihr privater Lebensbedarf wird aber weiterbestehen, auch wenn Sie ihn gegenüber Ihrer bisherigen Lebensführung unter Umständen etwas einschränken können.

Fragen Sie sich also:

- Welche Beträge brauche ich laufend zur Abdeckung meines privaten Haushalts für Wohnung, Essen, Kleidung, Automobil, Versicherung, Ratenverpflichtungen, evtl. Ausbildung der Kinder, etc.?

Darüber hinaus können weitere finanzielle aber evtl. auch zeitliche Verpflichtungen bestehen, die Sie im Hinblick auf Ihre Tätigkeit als Unternehmer kritisch hinterfragen müssen, bzw. bei denen Sie überlegen sollten, ob Sie sie auch in Zukunft weiterführen können.

- Welche zeitlichen und finanziellen Verpflichtungen habe ich aus Ehrenämtern in Verbänden, Vereinen, im politischen Bereich oder durch Hobbys? Kann und will ich diese aufgeben?

Neben der privaten Sphäre können auch aus ihrer bisherigen beruflichen Tätigkeit gewisse Einschränkungen erwachsen, über die Sie sich ebenfalls klar werden müssen:

- Sind Sie z. B. durch eine Konkurrenzklausel in Ihrem Arbeitsvertrag oder aber durch lang ausgedehnte Kündigungsfristen an Ihr Arbeitsverhältnis gebunden?

Je nachdem, in welchem Bereich Sie sich selbstständig machen wollen, bestehen gewisse persönliche, fachliche Beschränkungen, die durch Gesetze und Verordnungen geregelt sind.

Fragen Sie sich also, welche persönlichen qualifikationsbezogenen Zulassungsbeschränkungen in dem angestrebten Bereich vorliegen:

- Wird ein guter Leumund, ein Nachweis der Gesundheit, eine Meisterprüfung oder eine Approbation in der von mir geplanten Branche verlangt?
Erfülle ich die gestellten Anforderungen?

Ein Teil der Bedingungen, die Sie erfüllen sollen, wenn Sie sich selbstständig machen, ist sicherlich gegeben und kann von Ihnen nicht verändert werden. Es gibt aber auch eine Reihe von Aspekten, die Sie selber positiv beeinflussen können, in dem Sie sich auf den Moment des Wechsels in die Selbstständigkeit entsprechend gut vorbereiten. Fragen Sie sich deshalb:

- Haben Sie alle Möglichkeiten der Vorbereitung auf einen Wechsel in die unternehmerische Selbstständigkeit z. B. in Form des Besuchs von Seminaren, der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, des Durcharbeitens von informativen Schriften, Aufstellung eines detaillierten Unternehmenskonzeptes ausgeschöpft?

2.3 Zur Handhabung der Fragen

Setzen Sie sich am besten an einem ruhigen Sonntagnachmittag alleine und ohne Ablenkung hin und beantworten Sie alle Fragen. Sie sollten sich zu den Ergebnissen Ihrer „Gewissenserforschung“ einige Notizen machen und dann ein Gespräch mit Ihrem Ehepartner oder Lebensgefährten suchen und mit ihm diskutieren, inwieweit er Ihre Meinung über Ihre Fähigkeiten und Grenzen, Ihre Motive und Ihre Persönlichkeit und über Ihre Einschätzung des Umfeldes teilt.

Sollte Ihr Gesprächspartner zu erheblichen Unterschieden in der Beurteilung kommen, so sollten Sie diese in Ruhe überdenken. Auch Ihr Gesprächspartner kann natürlich irren, aber er hat mehr Distanz zu diesen Fragen. Um ganz sicher zu sein, sollten Sie deshalb diese Aspekte mit mehreren Gesprächspartnern durchgehen und sollten vor allen Dingen auch den beruflich (fachlich und branchenbezogen) qualifizierten Gesprächspartner suchen.

Viel Erfolg beim Test und bei der Realisierung Ihrer Pläne! Übrigens: der Autor dieses Beitrages freut sich über Ihre Kritik und Ihre Anregungen, um dieses Konzept weiterzuentwickeln.

Kontaktadressen für Unternehmergeausbildung, -test und Gründungsforschung:

Prof. Dr. H. Klandt
c/o ebs European Business School
Schloss Reichartshausen
65375 Oestrich-Winkel
Tel.: 06723-69231
Fax: 06723-69235

Testfragen

1. Welches Motiv kann als Leitmotiv unternehmerischen Handelns betrachtet werden?
2. Wie unterscheiden sich die Leitmotive des Unternehmers von denen „des Spielers“ und denen „des Politikers“?
3. Was ist wichtiger für den unternehmerischen Erfolg: eine gute schulische Ausbildung oder eine langjährige Berufserfahrung?
4. Welche Aussagekraft haben klassische Intelligenztest für die Abschätzung des beruflichen Erfolges eines Unternehmers?
5. Was halten Sie von der Aussage: „Ich würde mich gerne selbstständig machen; eine prima Idee habe ich, aber leider kein Kapital.“
6. Welche Möglichkeiten zur Überprüfung der eigenen Unternehmerfähigkeiten gibt es? Wie zuverlässig sind die Ergebnisse solcher Diagnosen?
7. Welche Möglichkeiten gibt es, einmal die Unternehmerrolle „probeweise“ bzw. „im Sandkasten“ zu spielen?
8. Welche Risiken sind mit einer Unternehmensgründung verbunden? Welche Nachteile bestehen gegenüber einer Angestellten-Tätigkeit?

Literatur

- Baldegger, U. Die Motivation der Gründer gewerblicher Produktionsunternehmungen. Unveröffentlichte Dissertation St. Gallen, 1988.
- Cattell, R. B. Die empirische Erforschung der Persönlichkeit, Weinheim und Basel, 1973.
- Dörner, D., Kreuzig, H. W., Reither, E., Stäudel, T. (Hrsg.), Lohausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Verlag Hans Huber, Bern, Stuttgart, Wien, 1983.
- Klandt, H. Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Band 1 der

Reihe Gründung, Innovation und Beratung, EUL-Verlag, Bergisch-Gladbach, 1984.

Klandt, H. „EVA“ Das Computer-Planspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen. Einführung und Beschreibung der Entscheidungsmöglichkeiten. Band 4 der Reihe FGF Entrepreneurship-Research Monographien, Verlag Förderkreis Gründungs-Forschung, Köln-Dortmund, 3. Auflage, 1999a.

Klandt, H. Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan. Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1999b.

McClellan, D. C. Die Leistungsgesellschaft. Psychologische Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklungen, Stuttgart u. a. 1966.

Szyperski, N., Klandt, H. Diagnose und Training der Unternehmerfähigkeit mittels Planspiel. In: Norbert Szyperski, Paul Roth, Entrepreneurship — Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe. Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart, 1990, S. 110-123.

Biografische Angaben

Prof. Dr. Heinz Klandt

Geboren 1947. Studium der Betriebswirtschaftslehre und Sozialpsychologie, Inhaber des Stiftungslehrstuhls für ABWL, insbesondere Gründungsmanagement und Entrepreneurship an der European Business School, Schloss Reichartshausen.

Geschäftsführendes Präsidiumsmitglied des Förderkreises Gründungs-Forschung e. V., Köln-Dortmund, einer gemeinnützigen wissenschaftlichen Gesellschaft zur Entwicklung von Infrastruktur für die Gründungs- und Entrepreneurship-Forschung und -Ausbildung im akademischen Bereich.

Geschäftsführender Direktor des bifego e. V. (Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung), c/o ebs, Oestrich-Winkel.

Postanschrift:

D-54584 Jünkerath, Schwarzer Pfad 5, Tel.: 06597/3837, Fax: 06597/4837; E-Mail: heinz.klandt@ebs.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Geleitwort	VII
1. Der Unternehmensgründer	
<i>Prof. Dr. Heinz Klandt</i>	1
2. Strategische Geschäftsplanung	25
2.1 Geschäftsidee und unternehmerische Vision	
<i>Thomas Bierbaum</i> und <i>Rüdiger Fleisch</i>	25
2.2 Engpass – Konzentrierte Gründungsstrategie	
<i>Wolfgang Mewes</i>	56
2.3 Der Business Plan: Von der Idee zum erfolgreichen	
Geschäftsplan	
<i>Dr. Sven Ripsas</i>	76
3. Markt	101
3.1 Marktforschung	
<i>Sven Weickert</i>	101
3.2 Wissens- und Technologietransfer	
<i>Prof. Dr.-Ing. Peter Kayser</i>	114
3.3 Marketing-Konzeption	
<i>Prof. Dr. Jürgen Taucknitz</i>	133
3.4 Das Wesen des Franchising und seine Erfolgsfaktoren	
<i>Dr. Hubertus Böhm</i>	152
3.5 Network-Marketing	
<i>Dr. Norbert Siché</i>	166
4. Management	187
4.1 Personal und Mitarbeiterführung	
<i>Prof. Dipl.-Kfm. Peter Salvors</i> unter Mitarbeit von	
<i>Dr. Lutz Mackebrandt</i>	187

X	<i>Inhaltsverzeichnis</i>
4.2 Organisation und Kommunikationstechnik	
<i>Prof. Dr. Günter-Ulrich Tolkien</i> und <i>Andreas Gäbler</i> ..	226
4.3 Innovationsstrategien	
<i>Prof. Dr. Franz Pleschak</i> und <i>Dipl.-Kfm. Frank Stummer</i>	267
4.4 Krisenmanagement	
<i>Rechtsanwalt Udo Feser</i>	283
5. Recht	303
5.1 Rechtsformwahl	
<i>Rechtsanwalt Udo Donau</i>	303
5.2 Vertragsgestaltung	
<i>Assessor Eike M. Winckler</i>	345
6. Finanzierung	369
6.1 Finanzbedarfs- und Finanzierungsplanung	
<i>Dr. Uwe Petersen</i>	369
6.2 Förderungsprogramm	
<i>Assessor Eike M. Winckler</i>	384
6.3 Venture Capital	
<i>Dipl.-Ing. Wolfgang Baier</i>	406
6.4 Die Bank als Partner	
<i>Dr. Thomas Nestel</i>	418
7. Rechnungswesen	435
7.1 Erfolgsplanung	
<i>Helmut Beyer</i> und <i>Dagmar Heberer</i>	435
7.2 Liquiditätsplanung	
<i>Dipl.-Kfm. Harald M. Schwengler</i>	450
7.3 Steuer- und Bilanzplanung	
<i>Dipl.-Kff. Petra Emmerich</i>	466
7.4 EDV-gestützte Business-Planung für Unternehmens-	
gründer	
<i>Prof. Dr. Willi K. M. Dieterle/Prof. Dr. Michael</i>	
<i>Hendrix/Ing. Klaus-Dieter Meyer</i>	488